



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Získávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku.

Acquisition and selection of employees in the selected business.

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

ČERMÁKOVÁ

BARBORA

**2020**

ČERMÁKOVÁ, Barbora. *Získávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Čermáková, Bc. Jméno: Barbora Osobní číslo: 437488  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií  
Studijní program: Řízení rozvojových projektů  
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:  
Získávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku.

Název diplomové práce anglicky:  
Acquisition and selection of employees in the selected business.

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem DP je analýza potřeb organizace v oblasti lidských zdrojů, metod a procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Na základě získaných informací z provedené analýzy a za použití vhodné metody navrhnout pro firmu strategii pro získávání zaměstnanců.  
PŘÍNOS: Přínosem DP je aplikovat nejlepší způsoby, jak získat a vybrat nejlepší zaměstnance, kteří budou dobrým přínosem pro zaměstnavatele a firmu.  
OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část - představení firmy, lidské zdroje, způsoby získávání zaměstnanců, způsoby výběru zaměstnanců, trendy; (3) Praktická část - metody a podmínky pro získávání zaměstnanců, trendy při získávání a výběru zaměstnanců (4) Závěr.


Seznam doporučené literatury:


- (1) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007.
- (2) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007.
- (3) STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003.
- (4) ŠIKYŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada).
- (5) WALKER, Alfred J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:  
PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 13.12.2018 Termín odevzdání diplomové práce: 2.5.2019  
Platnost zadání diplomové práce: 30.9.2020

  
Podpis vedoucí(ho) práce


  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

22.4.2019

Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)



## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 06. 01. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat PhDr. Lence Mynaříkové za vedení mé diplomové práce, její potřebné rady a pomoc při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Luboši Čermákovi, jednateři společnosti, který mi poskytl veškeré informace a data ohledně firmy pro praktickou část a následné zhodnocení.

# Abstrakt

Diplomová práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců ve vybrané firmě. Cílem diplomové práce je analýza potřeb organizace v oblasti lidských zdrojů, metod a procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Na základě získaných informací z provedené analýzy a za použití vhodné metody navrhnout firmě strategii pro získávání zaměstnanců. Teoretická část této práce se zaměřuje na definici jednotlivých základních pojmů, podrobné členění metod pro získávání zaměstnanců. Praktická část je zaměřena na grafické šetření těchto metod ve vybrané firmě. Závěrečná část je zaměřená na vyhodnocení a přínosy do budoucna pro firmu.

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, Získávání zaměstnanců, Výběr zaměstnanců, Zaměstnavatel, Firma, Zdroje pracovníků, Metody pro získávání zaměstnanců

# Abstract

The thesis deals with recruitment and selection of employees in a selected company. The aim of the thesis is to analyze the needs of the organization in the field of human resources, methods and processes of recruitment and selection of employees in the company. Based on the obtained information from the performed analysis and using the appropriate method to propose the company strategy for recruitment. The theoretical part of this thesis focuses on the definition of individual basic concepts, detailed division of methods for recruitment. The practical part is focused on graphical investigation of these methods in the selected company. The final part is focused on evaluation and future benefits for the company.

## Key words

Human Resources Management, Recruiting, Employee Selection, Employer, Company, Employee Resources, Methods for Recruiting Employees





# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>8</b>
1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	8
<b>2 Získávání pracovníků .....</b>	<b>10</b>
2.1 Podmínky získávání pracovníků .....	10
2.1.1 Vnější podmínky .....	11
2.1.2 Vnitřní podmínky .....	12
<b>3 Členění metod pro získávání zaměstnanců .....</b>	<b>15</b>
3.1 Metody podle odborných publikací .....	16
3.1.1 Uchazeči se nabízejí sami .....	16
3.1.2 Doporučení kandidáta .....	17
3.1.3 Přímé oslovení jedince .....	17
3.1.4 Vývěsky .....	18
3.1.5 Letáky vkládané do poštovních schránek .....	19
3.1.6 Inzerce v komunikačních prostředcích .....	19
3.1.7 Spolupráce s úřadem práce .....	20
3.1.8 Sociální sítě .....	20
3.1.9 Využívání počítačových sítí .....	21
3.1.10 Využívání personálních agentur .....	21
3.1.11 Spolupráce se vzdělávacími institucemi .....	22
3.2 Metody podle využívání v praxi .....	23
3.2.1 Vězni .....	23
3.2.2 Rubikon .....	24
3.2.3 Cizinci .....	25
3.2.4 Eures .....	26
<b>4 Zdroje pracovníků .....</b>	<b>28</b>
4.1 Vnitřní zdroje pracovníků .....	28
4.2 Vnější zdroje pracovníků .....	29
<b>5 Výběr zaměstnanců .....</b>	<b>31</b>
5.1 Metody výběru zaměstnanců .....	32

<b>6</b>	<b>Cíl .....</b>	<b>37</b>
<b>7</b>	<b>Představení společnosti Anexia s.r.o. ....</b>	<b>38</b>
7.1	AGENTURNÍ ZAMĚSTNANCI .....	53
7.2	Úřad práce .....	61
7.3	Přijímání řidičů mezinárodní kamionové dopravy .....	62
7.4	Uzavření pracovní smlouvy .....	63
7.5	Sázka na zkrácenou pracovní dobu .....	64
<b>8</b>	<b>Dotazníkové šetření .....</b>	<b>67</b>
<b>9</b>	<b>Výzkumné otázky a následná doporučení .....</b>	<b>79</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>87</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>88</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>90</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>91</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>91</b>
	<b>Seznam schémat .....</b>	<b>91</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>91</b>

# Úvod

Téma této diplomové práce by se před několika lety mohlo jevit jako okrajové a pro řadu firem v žebříčku důležitosti výrazně pokulhávat za problematikou získávání zakázek, vývoje a výzkumu, marketingu, obchodní činnosti apod.

Vývoj na trhu práce však téma této diplomové práce posunul na zcela jiné místo důležitosti pro dobré fungování a rozvoj většiny firem. Kritický nedostatek pracovníků ve všech dělnických profesích zcela změnil postoj firem k metodám jejich získávání, a tudíž k pozici personálního oddělení v jednotlivých firmách. Dá se říci, že od roku 2019 se stalo téměř výjimkou, že by se zaměstnanci na dělnické profese hlásili sami, natož, aby si firmy mohly mezi nimi vybírat, či dělat různá výběrová řízení. Situace se zcela obrátila a personalisti jednotlivých firem musí věnovat nemalé úsilí nejenom na získávání, ale především i oslovování těchto potencionálních zaměstnanců, bedlivě sledovat finanční a pracovní podmínky v okolních firmách a v celém regionu, aby ve spolupráci s vedením firmy připravili zajímavé nabídky ať už finanční, pracovní či ve formě různých benefitů, tak aby potencionální pracovníci projevíli zájem v této firmě pracovat. Drtivá většina takto získaných pracovníků se získává formou přechodu z jiných firem, protože nezaměstnanost je téměř nulová. Toto s sebou nese negativa v podobě oslovování stávajících pracovníků okolními firmami a snahou přetáhnout je na pozice ve své firmě. Výsledkem je nezvykle vysoká fluktuace i u pracovníků, kteří už mají u firmy určitou historii. Úkolem personálního oddělení ve firmě proto není pouze získávání nových zaměstnanců, ale především stabilizace a péče o stávající zaměstnance, jelikož přijímání, propuštění, zacvičování s sebou nese nemalé náklady, a na určitých pozicích i jistá rizika. (Pracovní úrazy, poškození zboží při neopatrné manipulaci, dopravní nehody a tak podobně).

Kvalitní práce personálního oddělení proto velmi výrazně přispívá více než kdy jindy k rentabilitě a rozvoji firmy.

Lze proto říci, že téma této diplomové práce nebylo nikdy tak aktuální jako v dnešní době. Firmy se musí zabývat rozbořením jednotlivých metod získávání pracovníků, vyhodnocení jejich úspěšnosti a až v poslední řadě přihlížet na jejich nákladovost.

Protipólem jsou legislativní kroky a snahy snižovat týdenní pracovní dobu, limity přesčasových hodin a v neposlední řadě také proplácení prvních 3 dnů nemocenské což vedlo k nárůstu nemocnosti, a tudíž ke zvýšené potřebě kmenových zaměstnanců.

Pro dobře fungující firmu není v současné době problém získat u banky finanční zdroje, nakoupit kvalitní techniku, nebo špičkové technologie do výroby, ale stabilní a kvalitní kádr kmenových zaměstnanců, kteří jsou pro firmu největší hodnotou.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je strategicky a logicky promyšlený postoj k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidí. Ti v organizaci přispívají buď individuálně, nebo společně k dosažení definovaných cílů. (Armstrong, 2007, s. 27)

V každé firmě, která chce ekonomicky růst a rozvíjet se, je řízení lidských zdrojů důležitým, stále se vyvíjejícím a nikdy nekončícím procesem. Pokud je řízení lidských zdrojů optimálně nastaveno, umožňuje firmu efektivně řídit a vést ji k plnění očekávaných cílů. Také umožňuje udržovat optimální poměr mezi náklady na získávání nových pracovníků, a na odměňování stávajících pracovníků za jejich pracovní výkony. Pokud personální management dokáže předvídat střednědobé potřeby firmy a operativně reagovat na potřeby krátkodobé, značně usnadňuje řízení ve výrobních útvarech. Úspěch manažerů ve výrobním procesu nebo v poskytování služeb je závislý na kvalitních zaměstnancích.

Optimální pro personální management ve firmě, je jeho nezávislost na TOP manažerské úrovni. Tedy přímé podřízení generálnímu řediteli, tak aby nebyly upřednostňovány požadavky vybraných útvarů na personální zabezpečení, ale aby personální management poskytoval stejně kvalitní služby pro všechna oddělení. Dále je nezbytné, aby personální management dostával včas požadavky od manažerů výroby, a aby TOP management informoval o uvažovaných změnách ve firmě.

## 1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Zdokonalování výkonu v organizaci a neustálé zlepšování, je základním úkolem řízení lidských zdrojů. Dosáhnout toho lze pravidelným zdokonalováním všech zdrojů, které má podnik k dispozici, převážně materiálních zdrojů, finančních zdrojů a zdrojů lidských. Řízení lidských zdrojů je tedy zaměřeno na zdokonalování, a neustálé zlepšování výkonu pro danou firmu. (Koubek, 2012, s. 14)

Úkolem řízení lidských zdrojů je vytváření, udržování a zdokonalování procesu získávání pracovníků.

Podstatnou část procesu péče o zaměstnance tvoří: další vzdělávání formou kurzů a školení, ochrana zdraví při práci a bezpečnost práce. Dále jsou optimalizovány odměny zaměstnanců, a pracovní podmínky tak, aby se předešlo odchodům kvalifikovaných zaměstnanců převážně ke konkurenci. Důležité je sledovat změny pracovních podmínek u konkurence a tyto změny reportovat vedení společnosti.

Mezi stávajícími zaměstnanci pozitivně na image firmy působí i vztah podniku k bývalým zaměstnancům. Například formou blahopřání k životním jubileím nebo společným setkání v prostorách podniku. Jedná se o důležitý stabilizační faktor.

Personalisté také pomáhají zaměstnancům řešit legislativně-právní otázky, díky široké znalosti pracovních předpisů a dalších právních ustanovení. To se týká pracovních smluv, nástupů na mateřskou dovolenou, nebo rodičovskou dovolenou, zkrácení pracovních úvazků, variant přerušení pracovního poměru, souběhu několika zaměstnání, nebo daňových povinností.

Personální management také sleduje vypsané dotační programy, např. pro Regionální rozvoj (ROP), programy z fondů EU pro podporu zaměstnanosti nebo programy Úřadů práce pro podporu zaměstnávání vybraných sociálních skupin. Cílem je využít dotační politiku tak, aby zaměstnanci rozšířili své odborné znalosti a firma ušetřila náklady na zvýšení kvalifikace zaměstnance. V rámci procesu řízení lidských zdrojů působí personální management i na vedení organizace, s cílem zlepšit a minimálně standardizovat podmínky zaměstnanců. Zvýší to zájem uchazečů o práci ve firmě a usnadní nábor nových zaměstnanců. V tomto případě je nutná důvěra vedení firmy k personálnímu managementu a předání části pravomocí k ovlivnění pracovních podmínek v podniku na personální management. Zároveň s tím je personální management zodpovědný za funkční proces řízení lidských zdrojů, plně dle potřeb podniku.



## 2 Získávání pracovníků

Nejdůležitější činností, která má za hlavní úkol přilákat co nejvíce uchazečů na svá volná místa, která organizace nabízí říkáme Získávání pracovníků. Musíme zde zohlednit přiměřené náklady a také čas.

Zaměstnanci, kteří se ve firmě zabývají získáváním pracovníků, mají za svůj úkol vyhledat, ale i rozpoznat nejvýhodnější pracovní zdroje. Pokud proběhne tento proces, mohou informovat lidi v organizaci o volných pracovních místech. Jestliže informovali zaměstnance v organizaci, tak následuje nabízení volného místa dál. (Koubek, 2012, s. 126)

Jednou z velmi důležitých věcí je, abychom si co nejlépe definovali všechny požadavky na uchazeče tak i na dané pracovní místo. Zde je také velmi důležité, abychom vycházeli z nastavených požadavků ať už to je z daného popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu, ale také v neposlední řadě i z požadovaných schopností pracovníka.

Důležité je také to, abychom si uvědomili, zda chceme volná pracovní místa obsadit pracovníkem, který už pracuje u nás ve firmě, nebo zda budeme muset hledat obsazení daného místa mimo firmu. Dále musíme rozhodnout o tom, jak budeme budoucího pracovníka informovat o práci. (Koubek, 2000, s. 101; Stýblo, 2011)

### 2.1 Podmínky získávání pracovníků

Většina zájemců o pracovní místo je dost často ovlivněna řadou podmínek a určitými okolnostmi. Tyto dva faktory rozdělujeme většinou do dvou skupin, jsou jimi vnitřní podmínky a vnější podmínky, které by každá organizace neměla zanedbat. Pokud by firma tyto podmínky a okolnosti neřešila a podcenila, mohlo by se jí to vymstít.

Celkový proces řízení lidských zdrojů a práce personálního managementu je velmi ovlivňována legislativními podmínkami jak v dané zemi, tak i v daném oboru podnikání. V tomto případě se tedy

může jednat o délku pracovního týdne, fiskální výdaje, limity přesčasových hodin nebo také nezbytné periodické doby odpočinku a tak dále.

Jsou zde i další podmínky, které tento proces ovlivňují jako třeba ekonomický potenciál regionu nebo nezaměstnanost v daném regionu, ale také i celková geopolitická situace.

Dále jsou to vnitřní podmínky, které přímo ovlivňují proces řízení lidských zdrojů, které souvisejí s danou organizací. V první řadě jde o image firmy, pracovní prostředí, péče o bezpečnost a zdraví, vnitřní klima ve firmě, péče o životní prostředí, také to může být perspektiva firemního nebo také osobního rozvoje a v neposlední řadě to mohou být mzdové podmínky, pracovní doba a místo výkonu práce, délka placené dovolené a určité benefity, které firma poskytuje svým zaměstnancům. Dobré nastavení podmínek je dost náročný a dlouhodobý proces, který je zastavený či přerušovaný, a může mít pro firmu nečekané následky.

### **2.1.1 Vnější podmínky**

Vnější podmínky, které ovlivňují získávání pracovníků dělíme na: Politicko-legislativní podmínky – v těchto podmínkách jde především o:

1. rovnoprávnost všech zájemců, kteří se hlásí o pracovní místo
2. zaměstnávání pracovníků z jiných zemí
3. zaměstnávání určitých skupin lidí, kteří mají například zdravotní postižení – zaměstnávání těchto skupin musí firma dodržovat

Mezi další podmínky můžeme zařadit hodnotové a profesně-kvalifikační orientaci osob. Dále také ekonomický rozvoj regionů a zemí. V těchto podmínkách jde hlavně o změny mezi poptávkou a nabídkou po pracovní síle. Také zde jde o vliv životního prostředí, do kterého patří jak populační vývoj, tak i mobilita obyvatelstva.

Další podmínky k vytvoření nových pracovních míst a preference životního stylu.

### 2.1.2 Vnitřní podmínky

Vnitřní podmínky rozdělujeme na dvě skupiny.

První skupinu tvoří podmínky, které souvisejí s obsazováním pracovního místa a druhou skupinu tvoří podmínky zabývající se organizací.

Do první skupiny, tedy mezi podmínky, které souvisejí s obsazováním pracovních míst zařazujeme:

- Charakter dané práce
- Nároky na danou pracovní pozici
- Pracovní podmínky

Do pracovních podmínek zařazujeme (typ práce, místo pro výkon práce, pracovní dobu, rozsah práce, určité podmínky a kompetence práce)

Do druhé skupiny, tedy mezi podmínky, které se zabývají organizací řadíme:

- Úspěšnost firmy
- Image firmy
- Pověst firmy
- Sídlo
- Vnitřní klima
- Péče o prostředí firmy
- Péče o zaměstnance a jejich příbuzné
- Péče o bývalé zaměstnance
- Motivace zaměstnanců
- Perspektivu organizace.

Vytvářejí se tímto kritéria, pomocí jichž se bude uchazeč posuzovat pomocí testování nebo také při výběrovém pohovoru.

#### *Přilákání uchazečů*

Tato fáze je založena na prozkoumávání a vyhodnocování různých uchazečů, kteří jsou uvnitř podniku nebo mimo něj, ale také o inzerování, poradce nebo využití různých agentur. V první řadě se

firma zabývá tím, aby správně rozpoznala, vyhodnotila, ale také využila co nejvíce nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. V této fázi může také dojít k vypracování předběžné studie faktorů, které mohli vzniknout obtížemi při udržení nebo přilákání uchazečů. Tato studie slouží, a hlavně pomáhá firmě v tom, aby mohla pomoci přilákat, ale také v opačném případě i odradit některé uchazeče. Tomu se říká silné a slabé stránky organizace (zaměstnavatele). (Armstrong, 2007, s. 347)

#### *Vybírání uchazečů*

Tato fáze se zaměřuje na několik procesů, mezi které patří například: třídění žádostí, nabízení práce, získání referencí, příprava pracovní smlouvy, pohovory, testy, assessment centra a hodnocení. Při vybírání uchazečů máme několik hlavních metod, kterými je: pohovor, testy pracovní způsobilosti a assessment center. (Armstrong, 2007, s. 347)

#### **Typy pohovorů:**

##### *Individuální pohovor*

Jednou z nejběžnějších metod ve firmě pro získávání pracovníků je individuální pohovor. Jedná se o takzvaný pohovor Face to Face – tedy o diskuzi tváří v tvář. Největší výhodou tohoto rozhovoru je navázání úzkého kontaktu mezi uchazečem a vedoucím pracovníkem, který vede tento pohovor. Může zde, ale nastat riziko chybného nebo povrchního úsudku. Toto riziko lze řešit dvěma způsoby: jedním z nich je praktikování série individuálních pohovorů a jako druhou možností je vést pohovor před panelem tazatelů.

##### *Pohovorové panely*

Tento druh pohovoru je vedený pod skupinou dvou nebo i více lidí, kteří tento pohovor povedou s jedním vybraným uchazečem. Nejčastější kombinací pro vedení tohoto pohovoru je jeden personalista a liniový manažer. Pohovorový panel v tomto případě snižuje možnost výskytu

překrývajících se otázek během pohovoru. Pro tento druh panelu je největší výhodou diskuse mezi zkoušejícími, kteří vedou pohovor o uchazeči. Mohou si mezi sebou sdělit své dojmy, pocity a celkové chování uchazeče během celého pohovoru, což jim může pomoci v konečném rozhodování, zda uchazeče přijmou či nikoliv. Výhodou je, na rozdíl od individuálního pohovoru, že mohou sladit své poznatky.

#### *Výběrová komise*

Výběrová komise je dost podobná pohovorovému panelu. I v tomto případě je velkou výhodou komise to, že umožňuje více lidem pozorovat uchazeče a společně porovnat své dojmy a poznatky. Zde je, ale také veliká nevýhoda v tom, že během pohovoru může komise pokládat náhodné a neplánované otázky uchazeči, a je zde také riziko předsudků a stanovisek dominujících lidí v komisi, kteří mohou převážit názory ostatních členů komise, a tudíž uchazeč není schopen zjednat si spravedlnost, protože málo kdy může uchazeč rozvinout svoje myšlenky a své odpovědi zargumentovat ve svůj prospěch. V tomto případě dává výběrová komise často přednost uchazečům se sebejistým a výřečným přednesem, kde se ale často přehlíží slabiny vyvolávající při povrchním zkoumání příznivého dojmu.

#### *Assessment center*

Souhrnnější přístup.

Assessment centrum nabízí dobré příležitosti k posouzení uchazeče, aby zjistili, jak dotyčnému vyhovuje kultura firmy. Pozoruje uchazeče v chování při různých nebo typických situacích. Součástí tohoto postupu je také velká řada různých testů a strukturovaných pohovorů. Také se uchazečům poskytuje možnost, aby se mohli vcítit do organizace a jejích hodnot, to pomůže uchazeči v rozhodování, zda uchazeči tato práce vyhovuje či nikoliv. (Armstrong, 2007, s. 361)

### 3 Členění metod pro získávání zaměstnanců

V této kapitole je popsáno několik různých způsobů, jak se získávají a poptávají lidé na pracovní pozice. V publikacích je většinou popsáno stejné členění metod. Proto se v první části budu zabývat těmi nejčastějšími metodami, kterou jsou v různých publikacích popsány. V druhé části bych ukázala metody, kterou buď nejsou úplně často popsány v knihách, anebo jen okrajově. Některé metody bych i rozšířila o různé způsoby, které jsou s nimi spojeny. Většina těchto metod je používána ve firmách. Firmy používají jen málo těchto metod pro získání svých zaměstnanců, které se jim osvědčily a přinášejí výsledky v podobě pracovní síly.

Dokumenty požadované od uchazečů

Před přijetím zaměstnance na určité pracovní místo firma vyžaduje od kandidáta několik povinných dokumentů, které jsou nezbytnou formou pro jeho přijetí. Mezi tyto dokumenty zařazujeme životopis, výpis z trestného rejstříků, doklady s jejich dosaženým vzděláním a praxí, kterou doposud získali, a osobní dotazník.

Určité pracovní pozice, ale mohou vyžadovat i další dokumenty, které jsou potřebné pro vykonávání dané práce. Jestliže daná pozice požaduje i jiná osvědčení o způsobilosti pro její výkon, vždy jí předkládá s ostatními dokumenty ještě před nástupem. Mezi tyto dokumenty může být považován například řidičský průkaz, jeřábnický průkaz, průkaz k manipulaci VZV a profesní průkaz.

Před nástupem na pracovní pozici musí každý zaměstnanec podstoupit u závodního lékaře zdravotní prohlídku a nechat si podepsat potvrzení o způsobilosti vykonávat určitou pracovní pozici.

Pokud se jedná o zaměstnance, kteří se hlásí na pozici středního nebo vyššího managementu, je potřeba aby doložili i motivační dopis.  
(zdroj: ústní sdělení majitele firmy)

## **3.1 Metody podle odborných publikací**

### **3.1.1 Uchazeči se nabízejí sami**

V této fázi, kdy se uchazeči nabízejí sami musí mít firma dobré jméno v regionu. Tato firma se za dobrou považuje, pokud se neustále rozvíjí, používá nové moderní technologie a prostředky, také se stará o své zaměstnance – neustálé vzdělávání. V neposlední řadě je také velmi důležité, aby měla dobrou a stabilní mzdovou firemní politiku (firma, která má zpoždění ve výplatách mezd, se nemůže v žádném případě považovat za dobrou a stabilní). Velmi důležité v tomto okamžiku je, aby se veškeré informace dostávali do podvědomí lidí, což ale není vůbec jednoduchý úkol pro personální management, protože od stávajících zaměstnanců toto nelze očekávat, protože si zvýšeným zájmem všech potencionálních zaměstnanců vytvářejí konkurenční prostředí, které na ně vytváří tlak. Pokud je v tomto úkolu personální management úspěšný, uchazeči se začnou na danou práci nabízet sami. (Kociánová, 2010, s. 88).

Velkou výhodou tohoto procesu jsou finance, které v tomto případě firma nemusí vynakládat na inzertní a náborové kampaně. Firma si může vytvořit databázi, která může posloužit pro takzvané momentálně neupotřebené uchazeče, se kterými může vhodně pracovat pro případ, že by se pro ně v budoucnu objevila pracovní pozice, na kterou by byli uchazeči upotřebení, ale také může firma těmto uchazečům nabídnout sezonně či dočasně práci, která by neodpovídala přímo jejich kvalifikaci či nesplňuje představy těchto uchazečů.

Nevýhodou této metody je zvýšený tlak na personální management z hlediska evidence, ale také jde o nutnost citlivého zacházení s uchazečským potenciálem. Je to z důvodu, že ne vždycky se nabídka s poptávkou shodují, většinou právě naopak (Murphyho zákon). Pokud personální management nevykonává dobrou práci, může to mít špatný dopad na jméno firmy, ale také na spoustu potencionálních uchazečů, které to může v budoucnu odradit. Za další nevýhodu musíme zmínit postupný příchod uchazečů, který je s relativním časovým odstupem, což neumožňuje jejich kvalitní porovnávání, to tedy nemůže vést k optimálnímu výběru z širokého okruhu uchazečů v pravé chvíli. Důvodem toho je, že si firma nemůže nechat dlouhou dobu volné pracovní místo neobsazené. (Koubek, 2012, s. 135-136).

### **3.1.2 Doporučení kandidáta**

Tato metoda je založena převážně na současných zaměstnancích, kteří musejí být motivováni k tomu, aby někoho sháněli, nebo aby se zamysleli nad myšlenkou výběru vhodného kandidáta ze svých vlastních řad zaměstnanců. Tato metoda je v poslední době velice významná pro firmy. (Křížek, 2014, s. 111).

V této metodě není potřeba moc nákladů, tedy musíme říci, že náklady na tuto metodu získávání jsou nižší. Také z hlediska toho, že aktivní zaměstnanci, kteří doporučí nějakého kandidáta mají možnost přivýdělku. Pokud stávající zaměstnanec doporučí nějakého uchazeče, je větší možnost, že se s ním znám, tím pádem je pro nového uchazeče jednodušší adaptace do nového kolektivu díky tomu, že alespoň někoho zná. Toto ale není vždycky jasným pravidlem, že se sežene uchazeč, který někoho zná. Může to být naprosto cizí člověk, který byl zajištěn personálním managementem.

Malá operativnost a rychlost v oslovení potencionálních uchazečů může být brána jako největší nevýhoda této metody.

Pokud je sehnání známého člověka bráno jako výhoda, musíme vzít v potaz i některá rizika jako protekcionismus. Kdy se některý zaměstnanec bude snažit sehnat známého člověka či dokonce rodinného příslušníka za předpokladu, že není úplně vhodný na tuto pozici, nebo si není jistý, zda by to zvládnul, ale ohradí se tím, že bude zaučen a časem se zapracuje. V tomto případě může jít ale i o výhodu, ale jen pokud si firma chce vychovat některého ze zaměstnanců jako svého následovníka (tím může být potomek, který by nastoupil na jeho místo), v tom případě mu věnuje více času, předává mu své zkušenosti a informace, což nemusí platit u dosazeného uchazeče. (Koubek, 2012, s. 136).

### **3.1.3 Přímé oslovení jedince**

Pokud firma využije metodu přímého oslovení jedince s největší pravděpodobností má vyhlédnutého jedince, a zná jeho kvality. V tomto případě to znamená jediné – personální management odvádí



velmi dobrou práci a monitoruje velmi dobrým způsobem určitý okruh lidí pomocí odborného tisku, odborných seminářů nebo osobního kontaktu. Pokud budeme oslovovat zaměstnance nějaké jiné organizace, musíme si uvědomit, že stejným způsobem může oslovit i ona nějakého našeho zaměstnance. (Křížek, 2014, s. 111; Koubek, 2012, s. 136).

Jestli má firma vybraného správného uchazeče eliminuje svoje náklady na zaškolení a odborný výcvik. Sníží se tím také náklady na určité inzerce. V neposlední řadě je také dobré zmínit, že výhodou této metody, v případě dohody, je rychlá realizace.

Využití této metody je většinou pro získávání pracovníků na vysoce odborné pozice, což ale není v této době už pravidlem. V poslední době je totiž katastrofální nedostatek hlavně dělnických profesí jako jsou například řidiči, tím pádem se využije i zde. (Šikýř, 2012, s. 76; Koubek, 2012, s. 136).

### **3.1.4 Vývěsky**

Informace o různých volných pracovních místech a jejich podmínkách, kterou zaměstnavatel nabízí slouží vývěsky. Je to velmi levný, málo náročný a velice operativní způsob pro oslovení určitého okruhu lidí. Tyto vývěsky jsou umístěny na místa, kde se ve firmě pohybuje nejvíce lidí. Tím může být vrátnice, kde se pohybují nejenom zaměstnanci, také ale i kantýně, na personálním oddělení a mzdové účtárně. Ale vývěsky pro oslovení většího okruhu lidí mimo firmu musí být vystaveny na veřejných místech. Pokud má firma možnost a je to z hlediska legislativy možno, může použít i vlastní výrobní prostředky. Ve firmě s nákladovou a autobusovou dopravou to může využít například na polepení nákladních vozů a v autobusech na obrazovku atd. (Křížek, 2014, s. 111).

Funkčnost této metody je založena na rychlém reagování na vzniklé situace. Firma musí neustále upravovat, pozměňovat a podrobně všechno popisovat pro potenciální uchazeče, aby podle těchto informací mohli posoudit, zda je přesně tato pozice pro ně vhodná a zda jsou jejich schopnosti v souladu s podmínkami o pracovní pozici. V případě, že má společnost dobré grafické a textové zpracování, může se tím zviditelnit.

V dnešní době je, ale veliký problém zaujmout prostřednictvím vývěsek určitý okruh lidí. Je to hlavně díky velkému množství různých inzerátů, plakátů a letáků, které vedou k nechuti lidí je číst. Může zde nastat také problém v nedůvěře pravdivosti informací o pracovním místě. V tom případě není vhodné použít tuto metodu na získávání kvalifikovaných specialistů – ti většinou takovéto vývěsky nečtou. Na druhou stranu je to velice vhodné pro oslovení například studentů, kteří se často vyskytují u takovýchto vývěsek a sami se zajímají a čtou tyto informace. Poutač je v neposlední řadě taky způsob, jak informovat uchazeče, kde jsou odkazy přímo na internetové stránky, kde se uchazeč může dočíst veškeré potřebné informace a získat kontakty. (Koubek, 2012, s. 137; Kociánová, 2010, s. 88).

### **3.1.5 Letáky vkládané do poštovních schránek**

V předchozí kapitole jsem se dočetli o vývěskách, které jsou velice podobnou metodou jako letáky vkládané do poštovních schránek. Ale na rozdíl od vývěsek je tato metoda více aktivní a intenzivnější v oslovování lidí. Tato metoda je založena na vkládání letáků do periodického tisku, ale i na doručování do poštovních schránek.

Za jednu z největších výhod pro tuto metodu je rychlost, operativnost a relativně nízká nákladovost. Cílené oslovení uchazečů s nejvýhodnější geografickou polohou.

Nejvhodnější je tato metoda používána pro sezonní práce – brigády, protože jak již bylo řečeno, velké množství letáků lidi spíše odrazuje a z velké části je nečtou. (Koubek, 2011, s. 84; Kociánová, 2010, s. 88).

### **3.1.6 Inzerce v komunikačních prostředcích**

Tato metoda se v poslední době bere za velice rozšířenou metodu v inzerci ve sdělování prostředků. Mohou tím být například noviny, časopisy s celostátní působností nebo regionální periodika, možné i odborné specializované tiskoviny. Častou možností může v tomto

případě také být celostátní nebo regionální televize, nebo rádia. (Křížek, 2014, s. 111).

Největší výhodou této metody je oslovení velkého počtu lidí v relativně rychlém časovém horizontu. Je to ale i spojeno s určitým zviditelněním firmy.

Tato fáze je velice nákladná, ale v některých případech i časově náročná pro zpracování inzerátů či reklamních spotů. (Koubek, 2012, s. 138).

### **3.1.7 Spolupráce s úřadem práce**

Firma, která spolupracuje s daným úřadem práce je z největší části ovlivněna nezaměstnaností v daném regionu, ale také kvalitou práce, kterou úřad práce vykonává. Oboustranná spolupráce je v případě dobré práce výhodná jak pro firmu, tak pro uchazeče o pracovní pozici. (Křížek, 2014, s. 111).

Získávání zaměstnanců je v případě této metody nízkonákladové. Úřad práce má o uchazeči dobré informace o jeho schopnostech a dosavadních praxích. Pokud firma spolupracuje s úřadem práce má možnost, aby si uchazeči mohli zvýšit své odborní dovednosti a svojí rekvalifikaci, kterou může úřad práce uhradit. Pokud jde o uchazeče jako například ZTP nebo propuštění vězni může dokonce úřad poskytnout firmě příspěvek na jejich zaměstnání.

Nevýhodou u uchazečů je většinou nízká odbornost a malý zájem získat práci. (Šikýř, 2012, s. 76).

### **3.1.8 Sociální sítě**

Sociální sítě jako takové jsou velice používané firmami na získávání pracovníků. Jednou z těchto možností je facebook, který je v poslední době nejužitečnějším zdrojem pro informovanost a přilákání velkého okruhu lidí. Facebook je celostátně známá sociální síť, na které se pohybují nejen mladé lidi, proto firma z tohoto zdroje nejvíce čerpá. Je to velice dobře dostupný a přehledný systém,

který lidé navštěvují a reklama firmy si tam může zveřejnit nabídku o volném pracovním místě.

Firma si může založit svůj vlastní účet, na kterém nejenom že sděluje informace o náboru nových pracovních sil, ale podrobné požadavky na pracovní místo. Zde jsou ale i odkazy na webové stránky firmy s kontakty.

Pokud se firma rozhodne pro využívání této stránky, musí mít ve firmě člověka, který bude reagovat na dotazy přímo na facebooku, aby mohl poskytnout, případně odkázat přímo na personální oddělení, které se zabývá získáváním pracovníků.

### **3.1.9 Využívání počítačových sítí**

Sociální sítě – jeden z nejvíce využívaných možností pro nabízení práce a získávání nových zaměstnanců. Nejenom že je tato metoda nejmodernější, ale také nejlevnější a nejrychlejší pro oslovení velkého množství potenciální pracovní síly. Je možné ji využít jako webové stránky, zveřejnění své nabídky pracovního místa, ale také pro sdílení informací mezi zaměstnanci. Pokud má firma dobře zpracované, přehledné, ale hlavně pravidelně aktualizované webové stránky s nabídkou práce, je velká možnost toho, že také bude často a velkým množstvím lidí navštěvována.

Pro firmu, která si své webové stránky zřizuje sama (má svého správce), tak se v tomto případě jedná o velice operativní metodu za relativně nízkou cenu.

V tomto případě je velice častým problémem oslovení omezeného okruhu lidí, negativní zkušenosti, určitá míra nedůvěry, podvodné a neseriózní nabídky pracovních pozic. Tato metoda je sice jednou z nejvíce rozšířených metod, ale stále také v oslovování mladých uchazečů. (Armstrong, 2007, s. 353)

### **3.1.10 Využívání personálních agentur**

Většina firem, která využívá k získávání zaměstnanců personální agentury je často považována za určitou formu outsirsingu jejich vlastního personálního managementu. Tuto metodu využívají

firmy, které nabízejí získávání pracovníků většinou z odvětví různých odborníků a vyššího managementu na objednávku podle určitých požadavků, která firma vyžaduje. Pracovník z personální agentury se potom sejde se zástupcem firmy, který povede finální pohovor, aby mohl rozhodnout, zda je kandidát vhodný na tuto pozici.

Výhoda metody je založena na výběru kvalitní personální agentury, která dokáže posoudit veškeré vhodnosti kandidáta až do takových detailů a souvislostí, které by běžný personální management v dané firmě nemohl zvládnout.

Což souvisí s vysokými náklady této metody a mnohdy také velká časová náročnost. (Koubek, 2012, s. 140; Šikýř, 2012, s. 76).

### **3.1.11 Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Pro získávání zaměstnanců je poslední dobou významná pozice ve spolupráci firem a vzdělávacích institucích. V tomto případě jde často o spolupráci firmy a školy, která by v budoucnu mohla firmě zajistit přísun mladých odborníků a podvědomí o firmě mezi studenty. Často je tato metoda spojena s podporou pro studenty a školy. V tomto případě se firma snaží u studentů ovlivnit představu o zaměstnání, které mohou vykonávat i během studia.

Tato spolupráce se z obou pohledů velice prospěšná, kdy škola může pomoci při výběru toho nejvhodnějšího studenta a firma může pomoci s praxí, která se do budoucna bude každému z jedinců hodit do dalšího zaměstnání. Formou letní brigády si můžou obě strany prověřit stranu druhou, ještě před tím, než student ukončí své vzdělání.

I tato metoda má jisté nevýhody, kterou může být mála operativnost v obsazování svých neobsazených pracovních místech. (Koubek, 2012, s. 138-139).

## 3.2 Metody podle využívání v praxi

### 3.2.1 Vězni

Odsouzená osoba má jako jednu z povinností podle § 28 zákona č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, povinnost pracovat, v případě, že je odsouzené osobě přidělena práce a není uznána dočasně neschopnou, ale také pokud není po dobu výkonu trestu uznána jako zdravotně nezpůsobilá k vykonávání práce. Pokud chce odsouzená osoba pracovat mimo věznici, tedy v jiném subjektu je nutný její předchozí písemný souhlas. *„Současně je zákonem č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční stráží České republiky, ve znění pozdějších předpisů dána možnost provozovat hospodářskou činnost za účelem zaměstnávání osob ve výkonu trestu odnětí svobody, případně i osob ve výkonu vazby.“* (zdroj: <https://www.vscr.cz/onas/zamestnavani-veznu>)

Velký nárůst aktivit a projektů, které vedou ke zaměstnávání vězňů se od roku 2015 podařilo Vězeňské službě ČR. Od té doby bylo realizováno 40 seminářů v rámci celé České republiky, které bylo vedeno na téma zaměstnávání vězňů ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR, Hospodářskou komorou, Komorou sociálních podniků a Centrem pro podporu podnikání. Tyto aktivity měli vést k navýšení koordinovaného úsilí v oblasti zaměstnávání vězňů. Tedy velké navýšení v počtu zaměstnaných vězňů v roce 2016 je díky aktivní podpoře Ministerstva spravedlnosti ČR.

Zaměstnávání odsouzených má určité formy, kterými mohou být:

Vlastní výroba: do které můžeme zařadit například šití, dřevovýrobu, kovovýrobu, sklo výrobu atd.

Vnitřní výroba: jsem patří například úklid, autodílna, údržba, kuchyně atd.

Provozovny, střediska hospodářské činnosti: do tohoto odvětví patří úklidové práce, montážní práce, zednické práce, zámečnické práce, stavební činnosti atd.

Cizí subjekty: Tyto práce mohou probíhat nejenom uvnitř věznice, ale také na pracovištích mimo věznici. Do této kategorie mohou patřit například kompletace propagačních výrobků, montážní práce, balení výrobků, výroba ze dřeva, stavební práce, montážní práce, likvidace odpadků, sklářské práce, kompletace elektro výrobků a další. (zdroj: <https://www.vscr.cz/o-nas/zamestnavani-veznu/>)

### **3.2.2 Rubikon**

Rubikon je centrum, které pomáhám lidem (od roku 1994), kteří chtějí překročit svojí trestní minulost. Toto centrum je nezisková organizace. Podporuje lidi v cestě zpátky do společnosti. Snaží se jim pomoci najít, získat a udržet práci, ale také se zabývá v řešení dluhů v odpovědnosti.

V níže uvedené tabulce, která je přímo z webových stránek centra Rubikon vidět, jak toto centrum chtě dosáhnout těchto svých cílů. Tabulka ukazuje jejich hlavní cíle, vizi a poslání do roku 2020.

Centrum nabízí pro své klienty několik možných služeb, které mohou využít. Mezi ně patří: hledání práce, řešení dluhů, romský mentoring, akreditované probační programy a kontakty pro klienty.

Také jsou zde projekty, kterými jsou Yellow Ribbon Run, komunitní centrum a zahrada Kotlaska (Praha), a několik dalších.



Obrázek 1: Rubikon schéma

(zdroj: <https://www.rubikoncentrum.cz>)

### 3.2.3 Cizinci

Cizinci – Fyzická osoba, která není občanem České republiky ani občanem EU/EHP a Švýcarska, ani jeho rodinným příslušníkem. Za cizince se považují i osoby, kteří nemají státní příslušnost, pokud ale není rodinným příslušníkem občana EU/EHP a Švýcarska nebo občana ČR.

Základní principy, který se týká zaměstnávání cizinců

Pokud chce firma zaměstnat cizince, musí splňovat veškeré povinnosti k tomu, aby byl přijat. Tedy za předpokladu, že má platné povolení k zaměstnávání a platné oprávnění k pobytu na území České republiky, nebo je držitelem jedné z karet. Těmito kartami se myslí: Zaměstnanecké karty, modré karty nebo karty vnitropodnikově



převedeného zaměstnance (§ 89 zákona o zaměstnanosti-ZoZ), pokud Zákon o Zaměstnanosti nestanoví jinak.

### **3.2.4 Eures**

Služba EURES v zemích Evropské unie (EU), Evropského hospodářského prostoru (EHP) a Švýcarska

„Úřad práce České republiky (ÚP ČR) se po připojení země k EU (2004) stal součástí sítě EURES, jejímž základním posláním je usnadňovat mezinárodní mobilitu pracovních sil. Službu EURES (z angl. EUROpean Employment Services = Evropské služby zaměstnanosti) nabízejí veřejné služby zaměstnanosti všech 28 členských států EU, dále členské země EHP Island, Lichtenštejnsko a Norsko, a prostřednictvím bilaterálních smluv také Švýcarsko“. (zdroj: [www.uradprace.cz/web/cz/eures-kdo-jsme](http://www.uradprace.cz/web/cz/eures-kdo-jsme))

Hlavním úkolem této služby EURES je poskytovat služby užitečné pro všechny pracující, uchazeče, ale také pro zájemce o práci. Tyto služby jsou poskytované také zaměstnavatelům, kteří mají zájem využívat práva volného pohybu osob.

Poskytování těchto služeb má dvě základní cesty:

1. Databáze přístupné na Evropském portále pracovní mobility
2. Informační a poradenské služby nabízené EURES poradci a kontaktními pracovníky EURES, kteří působí na krajských pobočkách a kontaktních pracovištích ÚP ČR.

Evropská komise spravuje Evropský portál pracovní mobility, který využívá síť EURES.

V tomto portále je k dispozici velice obsáhlá databáze volných pracovních míst v členských státech sítě EURES. Možnost k nalezení největšího počtu odpovídajících pracovních pozic zadat jako vstupní požadavek vyhledávání požadovanou profesi a požadovanou zemi pro

výkon práce. Pro uchazeče ze zahraničí jsou nabídky označené vlajkou EU, které lze přímo vyhledat, pokud uchazeč zaklikne požadavek "S vlaječkou sítě EURES".

## 4 Zdroje pracovníků

Koubek (2007. s. 129-131) ve své publikaci uvádí, že ve vyspělých zemích dávají společnosti přednost výběru pracovníků z vlastních řad.

Spojují tak výhodu úspory nákladů na získání pracovníka a jeho zaškolení, a zároveň se mohou spolehnout na vhodnost vlastního zaměstnance pro volnou pracovní pozici, především díky znalosti kvality a pracovních návyků zaměstnance. Dále eliminují přijetí kandidáta mimo firmu, který se, díky znalostem a schopnostem, ukáže jako nevhodný pro danou pozici. To se může projevit ideálně ve zkušební době, ale mnohdy až po ní. Pokud nelze volnou pozici obsadit stávajícím zaměstnancem, musí oddělení lidských zdrojů získat maximum informací o kandidátech mimo firmu, což s sebou může nést zvýšené náklady. Další dvě kapitoly popisují výhody a nevýhody vnějších a vnitřních zdrojů pracovníků.

### 4.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Kandidáti pro volnou pozici z vnitřních zdrojů jsou pro firmu výhodní. Jsou známy jejich pracovní návyky, kvalifikace a kvalita pracovníka, což obecně snižuje náklady na adaptaci zaměstnance v prostředí firmy. Další výhodou je znalost firemní kultury, pracovního prostředí a spolupracovníků. Typicky u těchto vnitřních zdrojů je motivačním faktorem karierní postup, který pozitivně působí i na ostatní pracovníky. Firma tak dává najevo, že zaměstnanci mohou zvyšovat kvalifikaci, zvyšovat ohodnocení za práci, a profesně růst. Zaměstnanci, kteří projdou kariérním postupem, maximálně využijí zkušenosti z dosavadního působení a znalost prostředí.

Přesto mohou karierní postupy vyvolat u ostatních zaměstnanců negativní reakce. Jednak ze závisti, a také např. z neúspěchu ve výběrovém řízení, v případě více kandidátů. Mezi negativní reakce můžeme zařadit neochotu spolupracovat s povýšeným pracovníkem nebo poukazování na špatnou volbu. Je proto potřeba zvážit, zda ušetřené náklady na přijetí nového zaměstnance převáží zhoršení vztahů na pracovišti. Zároveň se firma připraví o přínos v podobě nového

pohledu na fungování podniku, pokud nepřijímá úplně nové zaměstnance.

Zaměstnanci považují za velmi důležité, pokud firma sleduje jejich profesní růst, oceňuje kvalitu jejich práce a podporuje jejich sebevzdělávání. Pokud taková firma začne otevírat nové pozici a bude se dále rozvíjet, lze očekávat, že místa budou nabídnuta zaměstnancům z vnitřních zdrojů, když budou splňovat potřebnou kvalifikaci a předpoklady pro danou pozici. Další možností, vedle kariérního postupu, je také střídání zaměstnanců na vybraných pozicích. Často se využívá pojmu interní rotace. Typické je pro velké firmy s větším počtem zaměstnanců na úrovni managementu, kdy se tito střídají na řídicích pozicích na různých odděleních. Odbourává se tak pracovní stereotyp, a zároveň se na pozici přináší nový pohled na fungování oddělení, bez nutnosti přijímat zaměstnance z vnějších zdrojů. V tomto případě však často dochází ke komplikacím na úrovni komunikace s obchodními partnery. S novým manažerem je nutné nastavit způsob spolupráce a také komunikaci, tak aby nebyly negativně ovlivněny obchodní zájmy.

Pokud společnosti investují do inovací výroby a do nových technologií, s cílem uspořít provozní náklady, obvykle je s tímto zefektivněním výroby spojeno i snižování počtu zaměstnanců.

## **4.2 Vnější zdroje pracovníků**

Pokud jsou přijímáni na volné pracovní místo pracovníci z vnějších zdrojů, obvykle se jedná o různorodé spektrum uchazečů. Mnoho z nich přechází z jiných firem a mohou brát získání pracovní pozice jako možnost kariérního růstu. Cílem je výběr nejvhodnějšího kandidáta, na základě posouzení zkušeností, motivace a povahových vlastností kandidáta. Nový zaměstnanci jsou zdrojem změn v zaběhnutých strukturách firmy, často přináší nové nápady a pomáhají mezi stávajícími zaměstnanci vytvářet zdravé konkurenční prostředí. Dále s sebou přináší důležité obchodní kontakty a zkušenosti z působení v předchozí firmě. (Koubek, 2007. s. 129-131)

Pokud se firmy snaží obsazovat volné pozice ve středním a vyšším managementu, jsou tyto procesy obvykle náročnější z pohledu

administrativy a posuzování kritérií, ale také z pohledu vyšších nákladů na výběrové řízení. Firmy následně musí počítat i s vyššími náklady na zaškolení a adaptaci ve firmě.

O volné pozice ve firmách se obvykle uchází absolventi učilišť a středních škol, registrovaní z úřadu práce, zaměstnanci jiných firem hledající novou pracovní náplň nebo zaměstnanci jiných firem přicházející za lepším ohodnocením. Aktuálně je vysoká poptávka po dělnických profesích a profesích s nižší kvalifikací. Firmy si vzájemně konkurují, o pracovníky se přetahují pomocí nabídek vyššího ohodnocení, což vede k velké fluktuaci v tomto profesním segmentu. Pro zaměstnavatele se mnohdy z důvodu neúměrného zvyšování nákladů na tyto zaměstnance stává řada provozu nerentabilních a musí je rušit anebo nahrazovat zahraničními agenturními pracovníky, kteří nejsou pro firmu tak nákladní a jejichž počty se dají ze dne na den upravovat. Řada firem by v současné době bez těchto agenturních pracovníků nebyla schopna fungovat. Pokud to umožní provozní podmínky tak firmy využívají na méně kvalifikovanou práci brigádníky, ať už jsou to studenti, ženy v domácnosti, důchodci případně zaměstnanci, kteří si chtějí přivydělat.

## 5 Výběr zaměstnanců

Pro obsazení volného pracovního místa je na prvním místě získat co největší počet uchazečů a potom následně na danou pozici vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta. Základním úkolem pro tuto metodu je tedy z vybraných uchazečů o zaměstnání rozhodnout, který z nich nejlépe splňuje podmínky pro danou pracovní pozici. I v této fázi výběru se postupuje podle zvolených kritérií a metod. Pokud chce firma uchazeče zaujmout a má o něj zájem, měla by při jeho posuzování mít pozitivní přístup, tedy nehledat negativa jako jsou například co uchazeč nesplňuje za dane podmínky, ale naopak se zaměřit na podmínky který splňuje. Tento přístup většinou vede k výběru toho nejvíce vhodného, schopného kandidáta, který je motivován pro výkon práce. (Šikýř, 2016, s. 104).

Tímto procesem se stejně jako při získávání pracovníků zabývá personální oddělení, které má jasné definované požadavky od vedení společnosti.

V poslední řadě nesmíme zapomenout na to, že tento výběr je oboustranný proces. Tedy firma si vybírá své budoucí zaměstnance, ale i uchazeči si vybírají firmu, ve které by chtěli pracovat. (Dvořáková, 2007, s. 138)

### **Předběžný výběr zaměstnanců**

Předvýběr je založený na zkoumání dokumentů, které by mohli pomoci při výběru vhodného kandidáta. Tedy po nastudování veškerých materiálů může zaměstnavatel posoudit, zda je uchazeč vhodný na volné pracovní místo, jaké má zkušenosti, jak se integruje do nového kolektivu a jaký je jeho zájem o nabízenou pracovní pozici. Po prozkoumání všech uchazečů je zaměstnavatel schopen udělat užší výběr kandidátů a pozvat je na výběrový pohovor. (Dvořáková, 2007, s. 138)

## 5.1 Metody výběru zaměstnanců

Šikýř (2016, s. 105) ve své publikaci popisuje metodu výběru zaměstnanců jako: „*specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci*“. (Šikýř, 2016, s. 105).

Mezi tyto metody patří:

- Hodnocení životopisu
- Výběrový pohovor
- Testování
- Assessment center
- Zkoumání referencí

(Šikýř, 2016, s. 105)

### **Hodnocení životopisu**

Životopis je dokument, ve kterém uchazeči popisují svoje zkušenosti, dovednosti a schopnosti, který posílají do firem, když mají zájem o volné pracovní místo. Slouží tedy jako předběžný výběr vhodného kandidáta ba dokonce toho nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání.

Hodnocení životopisu tedy slouží k posouzení uchazečů, zda splňují požadavky zaměstnavatele pro volné pracovní místo. Pokud jsou kandidáti zvoleni za vhodné pro zaměstnání, jsou poté pozváni do výběrového pohovoru. Výběrový pohovor v tuto chvíli slouží jako doplnění a ověření údajů, které buď v hodnocení životopisu chybí, nebo nejsou jasně definované. (Šikýř, 2016, s. 105).

### **Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor je založen na osobním setkání s daným uchazečem. Pro toto setkání musí dotyčný projít určitým předvýběrovým kolem, aby mohl postoupit k tomuto pohovoru.

Tento pohovor je považován za jeden z nejvhodnějších způsobů pro vybrání budoucího zaměstnance.

Firma si k tomuto pohovoru většinou vybere někoho z řad manažerů a personalistů, kteří se na to důkladně připravují. Hlavním smyslem tohoto pohovoru je získat od uchazeče doplňující informace, a zjistit, zda je vhodné, aby byl dosazen na volné pracovní místo. Dále jsou uchazeči poskytnuty informace o pracovním místě a firmě samotné. Nesmíme, ale zapomenout na to, že průběh celého sezení by měl být v přátelském duchu, ve kterém se budou dobře cítit obě strany. (Koubek, 2010, s. 179)

## **Testování**

- Testy inteligence

Tento test je založen na duševních schopnostech daného uchazeče – tedy na jeho myšlení. V tomto případě se může jednat o verbální myšlení, početní, ale i abstraktní myšlení.

- Testy osobnosti

Cílem tohoto testu je posoudit, zda má daný uchazeč správný charakter pro výkon práce na daném pracovním místě. Test osobnosti probíhá formou dotazníku, z kterého jsou odpovědné osoby schopny posoudit, jakou má uchazeč strukturu své osobnosti.

- Testy schopností

Zde se pomocí testu schopností zkoumá, jaké má uchazeč nejenom schopnosti, ale také jeho dovednosti pro budoucí výkon jeho práce. V tomto testu se využívají modelové situace, na kterých si uchazeč vyzkouší za určitou dobu práci, kterou by měl po nástupu do práce vykonávat. Zkoumá se zde například čas, za který je schopen tento úkol splnit, ale také schopnost práce s informacemi, které k dané práci dostal. Jde tedy o to, aby si uvědomil, které informace bere jako důležité a které nikoliv. (Šikýř, 2016, s. 108)



## **Assessment center**

Metoda assessment center je považována za nejvíce objektivní metodu. V tomto případě jde o zkoumání a posuzování uchazečů při řešení různých úkolů nebo případových studií. Dále se zaměřuje na chování při těchto aktivitách ať už individuální nebo skupinové.

Této události se většinou zúčastní 8-10 uchazečů, kteří jsou zkoumáni interními i externími hodnotiteli. Těmi mohou být personalisté, psychologové a manažeři. Posouzení výsledné práce jednotlivých uchazečů (jeho schopnosti, dovednosti, motivace, způsob a řešení úkolů individuálně, ale i kolektivně) pomáhá k výběru těch nejvhodnějších uchazečů na volné pracovní místo. Assessment center většinou probíhá mimo své stávající pracoviště, a trvá přibližně jeden až dva dny. V tomto případě, ale hrají velkou roli vysoké náklady a čas, což je bráno jako za největší nevýhodu pro Assessment centra. (Šikýř, 2016, s. 109)

## **Zkoumání referencí**

Zkoumání referencí je poslední fáze před přijetím vybraného uchazeče. Tato metoda slouží k poskytnutí informací od minulého zaměstnavatele, který nám může poskytnout doplňující údaje, které se týkají práce, kterou u nich daný uchazeč vykonával. Tyto reference se zabývají například výkonu práce, plnění úkolů a čas, který na to potřeboval, chování na pracovišti, ale také jaké měl finanční hodnocení. Tato metoda se, ale většinou nepoužívá na nižší pracovní pozice, ale naopak pro vyšší pozice.

Hodnocení pracovníka nám může poskytnout nejen jeho nadřízený, ale také jeho kolega, podřízený ale i obchodní partner. (Stýblo, 2011, s.137).

## **Závěrečná fáze výběru pracovníků**

Tato fáze je posledním krokem k vybrání nejvhodnějšího uchazeče na volné pracovní místo, který nejlépe splnit požadavky firmy. Po

vyhodnocení zaměstnavatel informuje všechny kandidáty, kteří se ucházeli o pracovní pozici, a to nejen v případě přijetí, ale i nepřijetí kandidáta. Pokud má firma tedy vybraného vítěze, většinou ho o výsledcích informuje jenem ústně, ale i písemnou formou, kde je i datum do kterého se má ozvat, zda má zájem nastoupit na pracovní pozici. Zašle mu zvonu i veškeré pracovní podmínky, který se ho budou týkat, jako je místo práce, jeho plat, benefity, druh práce, pracovní dobu, nástup a den k podepsání smlouvy. V poslední části ještě veškeré informace o dokumentech, který si musí vyřídit před nástupem – například zdravotní prohlídku atd. Vždy si, ale ponechává některé uchazeče v záloze, tedy ty, kteří se umístili pod vítězem. Je to z důvodů, že vybraná kandidát ve finále nebude mít o místo zájem, a proto by se vybral uchazeč, který skončil na druhém místě. Pokud si chce firma zachovat dobré jméno, tak po skončení výběru písemně sdělí všem neúspěšným kandidátům poděkování a zdvořilé vyjádření, že na dané pracovní místo nebyli vybráni.

(zdroj: ústní sdělení majitele firmy)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 Cíl

Praktická část je rozdělená na dvě části. V první části je zpracovaný proces firmy, na které je diplomová práce založena. Na začátku práce je podrobné představení samotné organizace. Dále jsou zde graficky vyobrazeny nejenom metody, které firma využívá, ale také struktura zaměstnanců. Veškeré informace a data mi poskytla firma, tedy jednatel společnosti za období od roku 2014 do roku 2019.

V druhé fázi se praktická část zabývá výzkumným šetřením, které bylo provedeno pomocí polostrukturovaného pohovoru. Toto šetření by mělo pomocí všech odpovědí vyhodnotit proces získávání zaměstnanců v organizaci. Z tohoto šetření nastavit určitá opatření pro firmu, kde by se měla zaměřit na zlepšení či najít jiná opatření daného problému.

Cílem tohoto šetření je získat od respondentů co nejvíce informací, které se týkají této problematiky.

Každý vybraný zaměstnanec byl požádán o následné vyplnění krátkého dotazníku. Obsahem bylo celkem 10 otázek, které se týkaly jednotlivých oblastí. Zaměstnanec mohl v některých otázkách doplnit svůj názor ať už v pozitivním či negativním slova smyslu. Dále byl požádán o návrhy na zlepšení, změny a představy, které by mohly být v jednotlivých oblastech přínosem, jak pro zaměstnance, tak potažmo i pro firmu

Vzorek zaměstnanců byl náhodně vybrán ve spolupráci s jejich nadřízenými dle jejich příchodu do práce.

Počet účastníků byl zvolen dle počtu jednotlivých zaměstnanců v kategoriích takto:

15 řidičů, 5 mechaniků, 5 řidičů vzv, 5 skladníků a 10 THP

Výzkumné otázky:

1. Je proces získávání zaměstnanců pro firmu efektivní?
2. Jsou uchazečům poskytnuté potřebné informace o volném pracovním místě?
3. Jsou metody o volném pracovním místě vhodně nastavené?

## 7 Představení společnosti Anexia s.r.o.



Obrázek 2: Logo firmy Anexia s.r.o.

Rakovník se se svým obratem a počtem zaměstnanců řadí mezi největší firmy v celé republice. Vznikla privatizací státního podniku ČSAD Rakovník, který byl součástí krajské organizace ČSAD k jejímuž rozpadu došlo k 1.1. 1991. Tato účelová organizace existovala od roku 1949 a jejím prvním posláním byla doprava osob autobusy a až později se přidaly aktivity v nákladní dopravě a expedici.

V roce 1994 vznikla firma ČSAD Anexia spol. s r.o. jak již bylo zmíněno privatizací státního podniku ČSAD Rakovník. Původní název ČSAD byl v názvu ponechán, protože to byla firma známá po celé Evropě, a tak i firma Anexia si tímto vylepšila svoji prvopohledovou pozici.

V té době měla firma 170 zaměstnanců a provozovala 50 nákladních vozidel Liaz a Tatra. Dále měla firma 45 autobusů Karosa, s nimiž zajišťovala dopravní obslužnost okresu a také spojení s Prahou a Kladnem. V té době také využívala 10 zájezdových autobusů na mezinárodní a vnitrostátní zájezdy. V té době také firma založila cestovní agenturu Bakalář, která se starala především o vytížení vlastních autobusů formou pobytových zájezdů do Řecka Španělska a

Itálie. Činnost cestovky byla ukončena v roce 1999, kdy už zcela opadl zájem o cestování autobusy. V areálu firmy se nacházely také dílny, které sloužily především pro opravy vlastních vozidel a postupně se začínalo opravovat pro cizí. Poslední činností, kterou firma provozovala, byla sběrná služba, což byl systém fungující po celé republice formou svozu kusových zásilek. Tato služba byla sice cenově dostupná, ale pomalá, a tak byla postupně vytlačena systémem kurýrních služeb.

Prvních osm let fungování firmy by se dalo zjednodušeně nazvat bojem o přežití. Všechny vytvořené zdroje (zisk a odpisy) byly používány na splátku privatizačního úvěru a úroků které v prvním období byly ve výši 18 % p.a. a později 12 % p.a. To zcela pochopitelně firmu nutilo, aby veškerou obnovu základních prostředků řešila formou leasingu nebo splátkového prodeje.

V roce 2002 získala firma status autorizovaného servisu DAF a začala se věnovat opravám vozidel a prodeji náhradních dílů. Na počátku roku 2004 došlo

k vypořádání všech závazků plynoucích z privatizace a začal tak rychlý růst společnosti.

Firma získala v dražbě sousední areál bývalého výzkumného ústavu a po jeho demolici postavila na tomto místě logistický sklad o velikosti 5000 m<sup>2</sup>. Tímto byla zahájena činnost útvaru logistiky, který se stal nejrychleji rostoucím útvarem ve firmě.

V roce 2008 zakoupila firma pozemek v průmyslové zóně a postavila 2 spojené skladovací haly o velikosti 8000 m<sup>2</sup> s kapacitou 15 000 paletových míst a byla vybavena poloautomatickým zaskladňovacím regálovým systémem od švédské firmy BT. V té době také došlo ke změně názvu firmy na ANEXIA s.r.o. V té době měla firma skoro 500 zaměstnanců a provozovala 120 nákladních vozidel DAF a 60 autobusů Renault a Iveco.

Další zlom v rozvoji firmy nastal v roce 2012, kdy se podařilo zakoupit celý areál firmy RAKO, který přímo sousedil s již stojící halou. Došlo k rekonstrukci výrobní haly o velikosti 14 000 m<sup>2</sup> a také k výstavbě nové haly o velikosti 4000 m<sup>2</sup> na ruční manipulace s hotovými výrobky. Na tuto činnost se v prvních letech podařilo zajistit zaměstnance na hlavní pracovní poměr, kteří byli plynule doplňováni brigádníky. Po 300 % ním nárůstu objemu zakázek bylo

nutno zajistit potřebný počet zaměstnanců pomocí agentur práce a později také zaměstnáváním vězňů.

V roce 2016 došlo k dalšímu nárůstu zakázek v oblasti logistiky a nákladní dopravy, což si vyžádalo investici do odstavné a manipulační plochy o velikosti 20 000 m<sup>2</sup>. V tomto roce zaměstnávala firma 675 zaměstnanců a denně využívala na práci agenturní zaměstnance a vězně. Rozvoj logistiky avizoval, že stávající kapacity skladovacích hal budou v dohledné době nedostačující, a tak se firma pustila do projektu za cca 220 mil Kč na výstavbu 2 skladovacích hal o velikosti 10 000 m<sup>2</sup> a nové haly na manipulaci s hotovými výrobky o velikosti 3 000 m<sup>2</sup>. Tato hala je přímo spojena se skladovací halou, ve které jsou výrobky k manipulaci, a tak došlo k omezení meziskladových přesunů pomocí nákladních vozidel, ale pouze pomocí vysokozdvizných vozíků. Došlo tak k výraznému zrentabilnění této činnosti. Tímto vybudováním logistického a dopravního centra došlo k přesunu velkého objemu činností, což vyvolalo potřebu přesunu veškeré administrativy do tohoto místa a byla proto postavena nová administrativní budova, která byla uvedena do provozu v listopadu 2019.

Od roku 2018 dochází ke stagnaci a v poslední době dokonce k poklesu útvaru nákladní dopravy z důvodu nedostatku řidičů. Proto se nyní firma věnuje získávání zahraničních řidičů, což přináší nemalé finanční náklady, především v budování ubytovacích kapacit a nekonečné administrativní operace.

Řízení firmy je vrcholově zastřešováno 3 společníky, kteří jsou současně i jednateli firmy. Jednotlivé útvary řídí manažeři, kteří společně tvoří provozní vedení firmy. Firma v současné době dosahuje obrátu cca 800 mil Kč a jednotlivé útvary se podílí zhruba v tomto poměru:

Nákladní doprava a spedice 40%

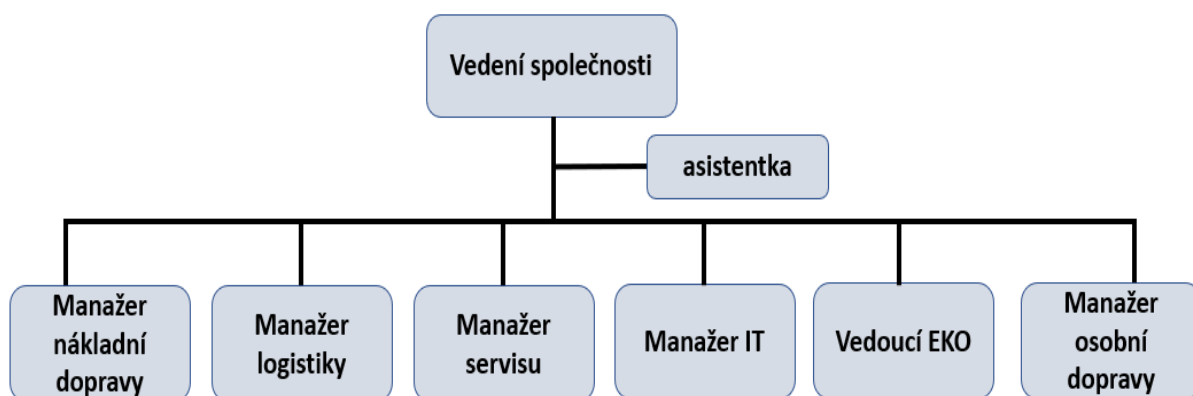
Logistika 35%

Osobní doprava 15%

Servis 10%

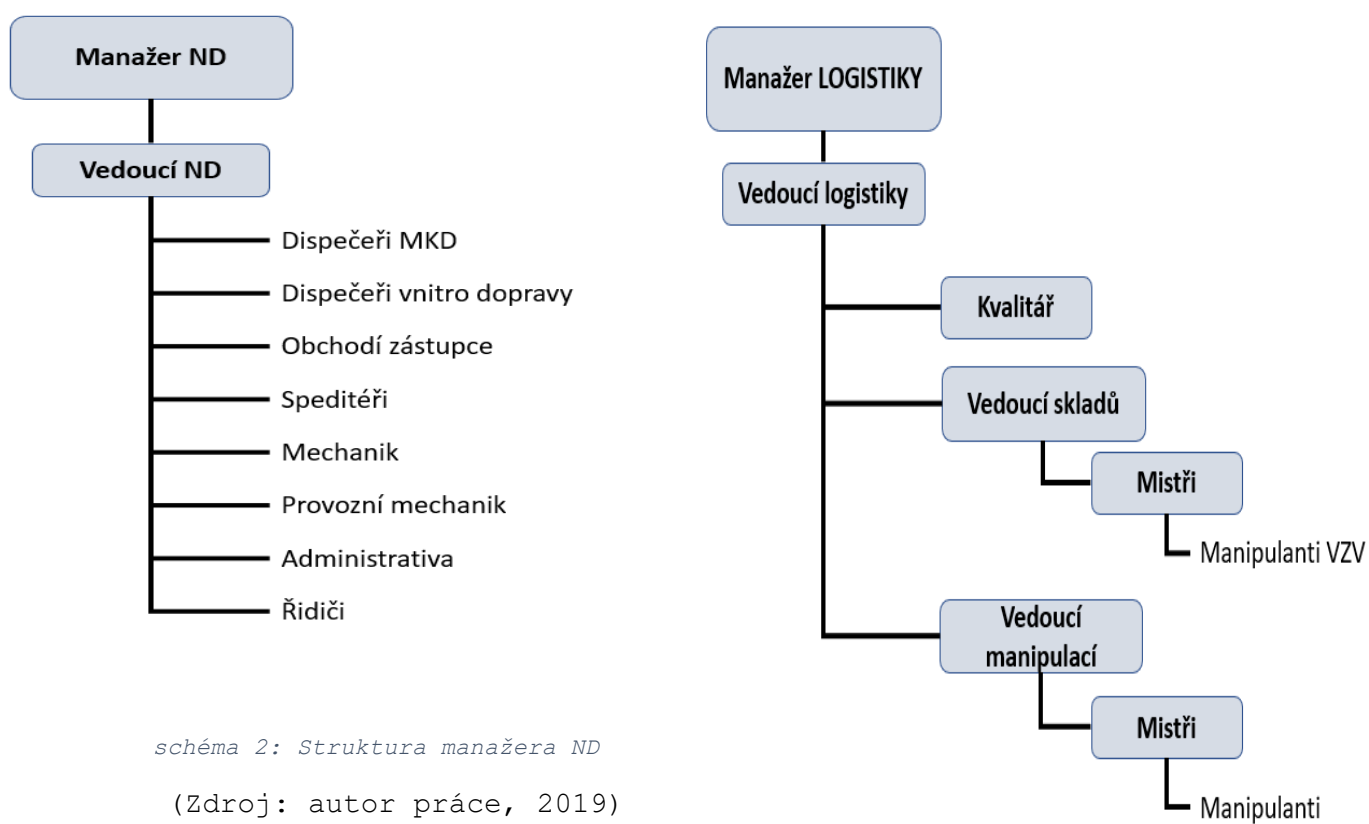
Kromě těchto útvarů je vedení společnosti podřízeno oddělení IT a ekonomiky, technické oddělení a asistentka jednatelů. Právní služby má firma zajištěné externí právní kanceláří.

(zdroj: ústní sdělení majitele firmy)



*schéma 1: Organizační struktura firmy*

(Zdroj: autor práce, 2019)



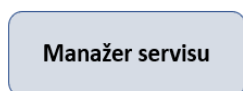
*schéma 2: Struktura manažera ND*

(Zdroj: autor práce, 2019)

*schéma 3: Struktura manažera LOGISTIKY*

(Zdroj: autor práce, 2019)





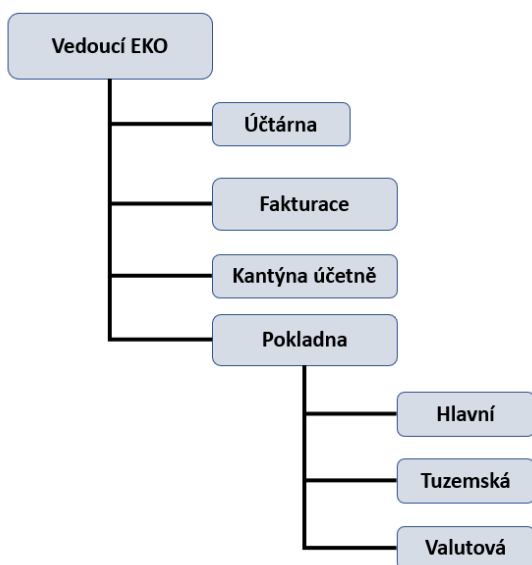
*schéma 4: Struktura manažera servisu*

(Zdroj: autor práce, 2019)



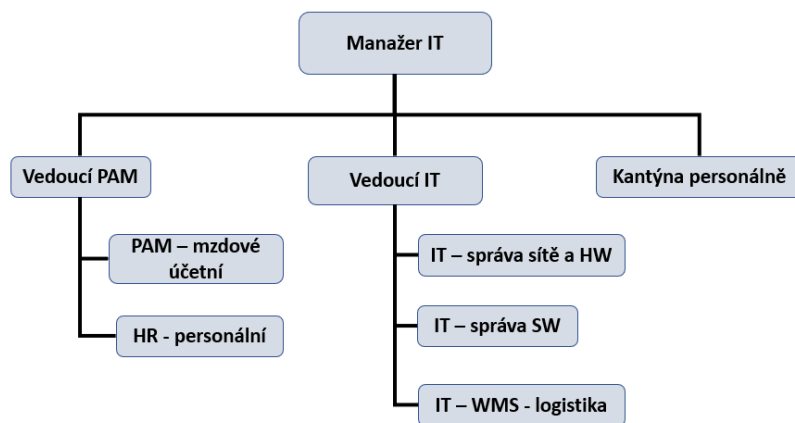
*schéma 5: struktura manažera OD*

(Zdroj: autor práce, 2019)



*schéma 6: Struktura vedoucí EKO*

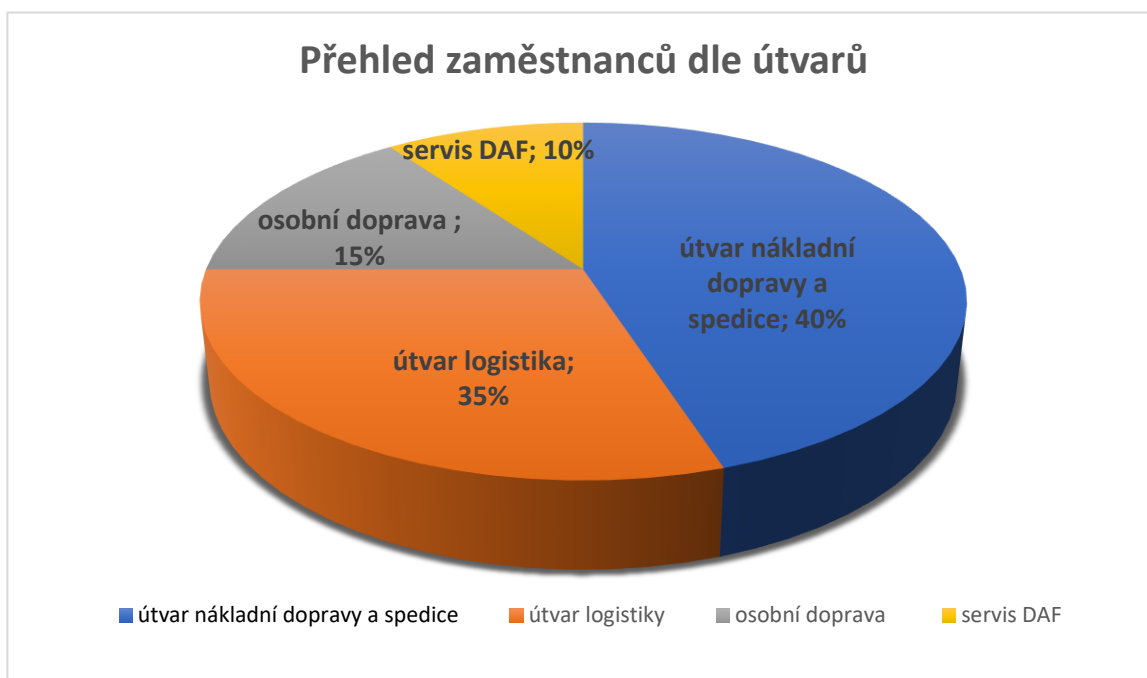
(Zdroj: autor práce, 2019)



*schéma 7: Struktura manažera IT*

(Zdroj: autor práce, 2019)

Graf 1: Přehled zaměstnanců dle útvarů ve společnosti



(Zdroj: autor práce, 2019)

Firma má zaměstnance rozděleny do 4 základních útvarů. V grafu si můžeme všimnout, že největší procento zaměstnanců je z oblasti nákladní dopravy a spedice – tedy 40 %. Na druhé pozici, a tedy velice blízko k útvaru nákladní dopravy a spedice je logistika z 35 %. Da dalších dvou pozicích je z 15 % umístěn útvár osobní dopravy a z 10 % servis DAF. Tyto údaje jsou počítány k říjnu roku 2019.

Velký výběr profesí, které firma nabízí jsou ve většině případu doménou pro muže – řidiči nákladní dopravy, řidiči osobní dopravy, opraváři, dělníci a další. Musíme, ale zmínit, že v posledních 3 letech se i na tyto profese hlásí čím dál tím víc žen. Nyní má firma v osobní dopravě už 3 řidičky autobusu a 5 řidiček nákladních automobilů. Do řad opravářů a dělníků je to na každou pozici 1 žena. Z tabulky jasně vyplývá, že je zde vysoký podíl tedy dělnických profesí, které prozatím nelze dobře nahradit některými z moderních technologií. Z tohoto hlediska na firmu v negativním směru působí minimální nezaměstnanost, a ne úplně dobrá legislativa.

Struktura zaměstnanců za rok 2018						
Řidiči nákladu	Řidiči autobusu	Opraváři	Řidiči VZV a skladníci	Operátoři a manipulanti	Ostatní dělníci	THP
158	62	35	179	123	18	83

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců za rok 2018

(Zdroj: autor práce, 2019)

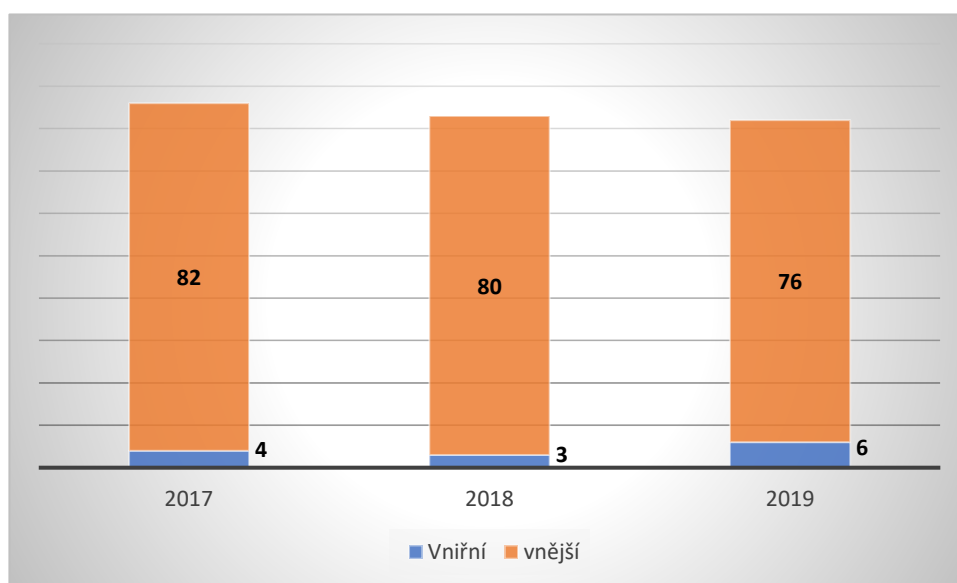
Tato tabulka slouží k porovnání zaměstnanců mezi rokem 2018 a 2019. V tabulce je jasně vidět, které profese na svých místech posílili o další zaměstnance, a které naopak snížili svůj stav. Ženy na těchto pozicích vždy o jednu navíc posílili mužský kolektiv na pracovních pozicích v různých útvarech.

Struktura zaměstnanců za rok 2019						
Řidiči nákladu	Řidiči autobusu	Opraváři	Řidiči VZV a skladníci	Operátoři a manipulanti	Ostatní dělníci	THP
149	58	37	176	131	21	88

Tabulka 2: Struktura zaměstnanců za rok 2019

(Zdroj: autor práce, 2019)

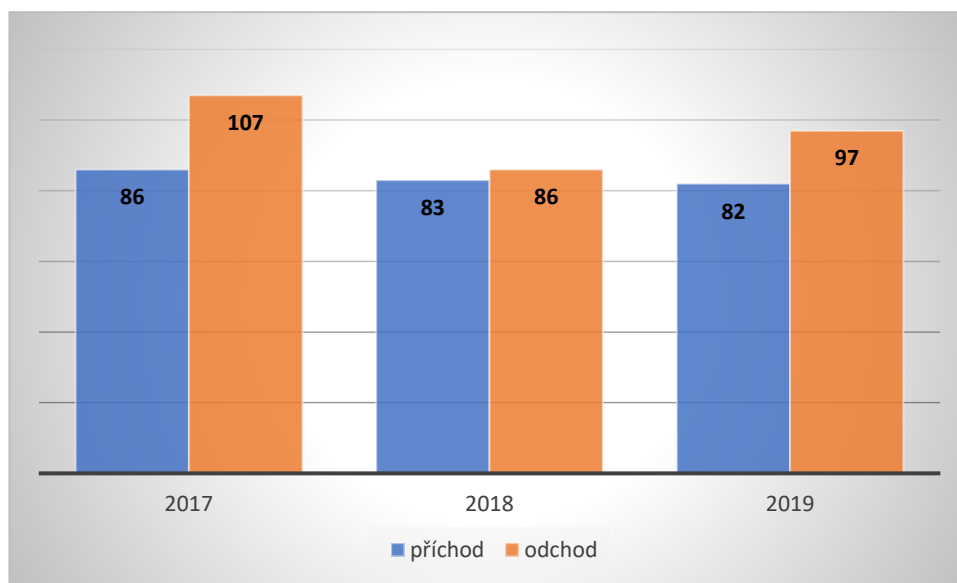
Graf 2: Jaký je celkový počet získaných pracovníků?



(Zdroj: autor práce, 2019)

Z tohoto grafu vyplývá, že fluktuace se ustálila, jelikož firma nenavýšuje ani nesnižuje počet zaměstnanců. Vnitřní zdroje nově získaných zaměstnanců sice v roce 2019 zvýšily svůj podíl, ale jedná se spíše o náhodilý jev, jelikož ve strategii získávání nových zaměstnanců nedošlo k žádné změně. Více než na získávání nových pracovníků se firma snaží o minimalizaci odchodů stávajících zaměstnanců ať už navýšováním mezd a zlepšováním pracovních podmínek tak i individuálním přístupem k jednotlivým zaměstnancům.

Graf 3: Celkový počet zaměstnanců, kteří přišli do firmy nebo odešli z firmy.

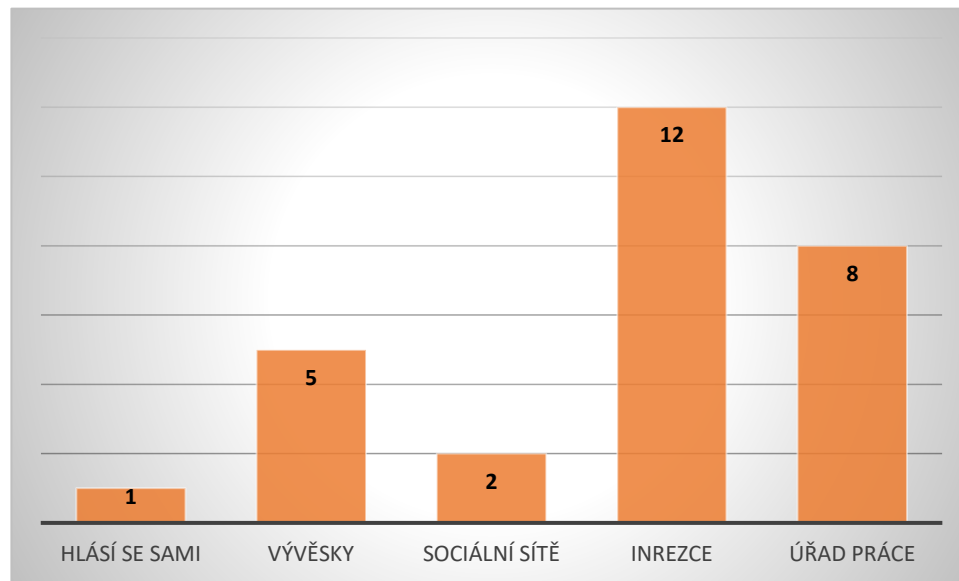


(Zdroj: autor práce, 2019)

Tento graf zcela věrohodně vypovídá o kritické situaci na současném trhu práce. Přestože firma vynakládá nemalé prostředky a úsilí na udržení stávajících a získávání nových zaměstnanců má v tomto směru za poslední roky záporné saldo odchodů a nástupců. Neznamená to však že by firma snižovala svůj obrát, ale musí si pomáhat agenturními pracovníky, ale také investuje do modernizace výrobních prostředků což snižuje jejich náročnost na opravy, a intenzivně se věnuje programu robotizace a automatizace skladovacího a manipulačního systému což vede ke snižování podílu lidské práce na jednotkách výkonu.

Nejčastěji získávání zaměstnanců pomocí metod z publikací. Ukážeme si srovnání těchto metod pomocí 3 grafů od roku 2017-2019, kde je jasně vidět, které způsoby pro získávání firma za ten rok využila či které vůbec nepomohli pro získání nového pracovníka.

Graf 4: Kde jste nejčastěji získávali kandidáty v roce 2017?



(Zdroj: autor práce, 2019)

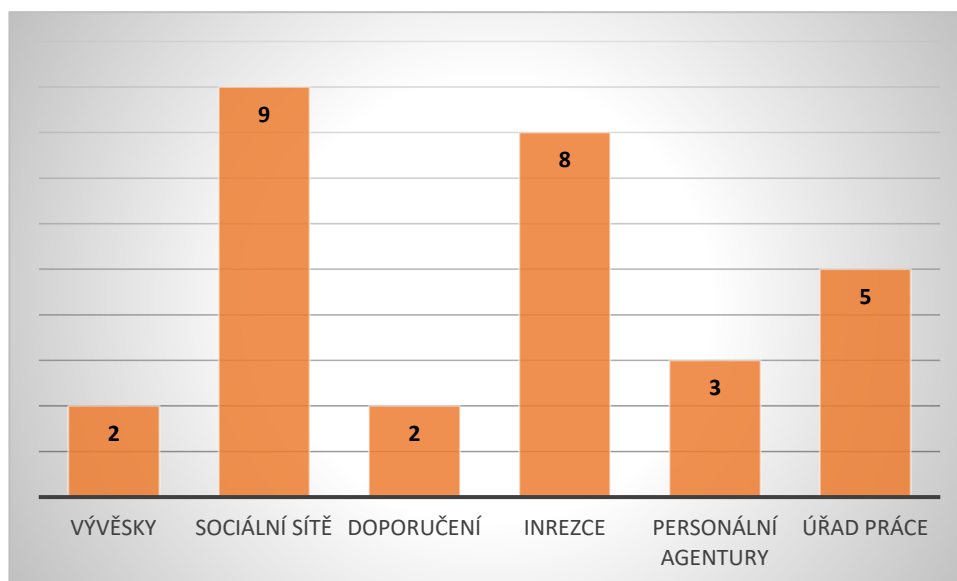
Při pohledu na tento graf je jasně vidět, že pro firmu v tento rok bylo nejvíce prospěšné využívat inzerci. Firma se tedy zaměřila na pravidelnou inzerci v regionálním tisku.

Velice významnou metodou získávání zaměstnanců je v tomto roce úřad práce, který je pro firmu pravidelným a dlouhodobým přínosem zaměstnanců pro obsazování volných pracovních míst.

Zde musíme také zmínit to, že v předchozích letech se do firmy hlásili zaměstnanci sami, což pro firmu bylo bezproblémové, ale také finančně nenáročné. V posledních letech je tato metoda spíše výjimkou a lidé se sami nehlásí a firma musí tedy platit za ostatní metody pro získávání zaměstnanců.

Firma tedy řeší, z jakého důvodu tato metoda přestala fungovat, aniž by firma změnila organizační strukturu. Ba naopak firma má pořád na trhu práce velice stabilní a dobré jméno své firmy.

Graf 5: Kde jste nejčastěji získávali kandidáty v roce 2018?



(Zdroj: autor práce, 2019)

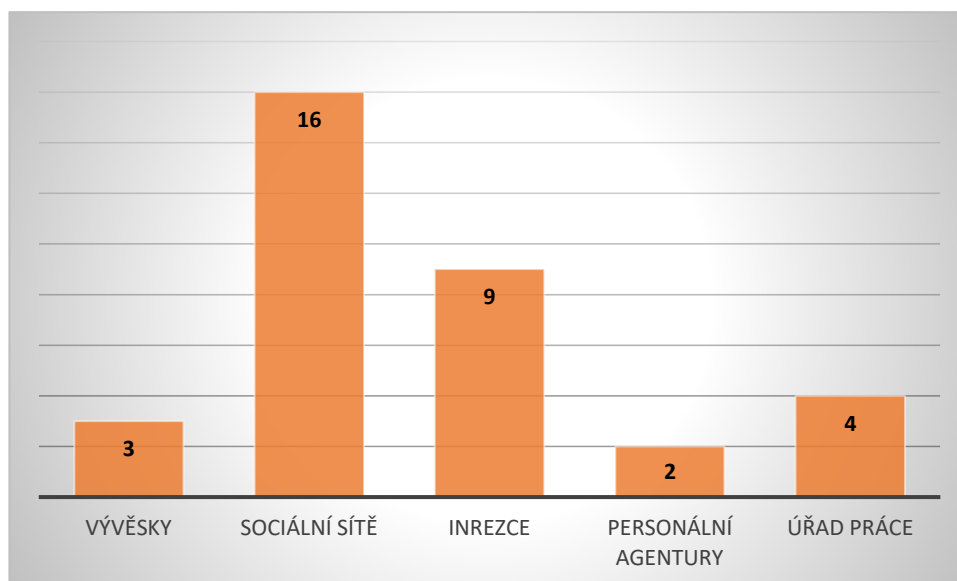
Pokud bychom porovnali rok 2018 s rokem předchozím, je jasně vidět, jak celý svět začali ovládat sociální sítě. V roce 2017 pro firmu nebyli nijak zásadní, ale tento rok jsou velice významné. Tedy na prvních dvou místech pro základní metody na získávání kandidátů v roce 2018 jsou sociální sítě a inzerce.

V tomto roce firma využila také služby personálních agentur pro obsazení takových pozic, na které firma nebyla schopna obsadit zaměstnance z vnitřních zdrojů.

Zbývající 3 zdroje nebyly pro získávání nových kandidátů o práci nikterak zásadní a plnily funkci spíše z pozice dlouhodobého a průběžného doplňování a obměňování stávajících pracovníků.



Graf 6: Kde jste nejčastěji získávali kandidáty v roce 2019?



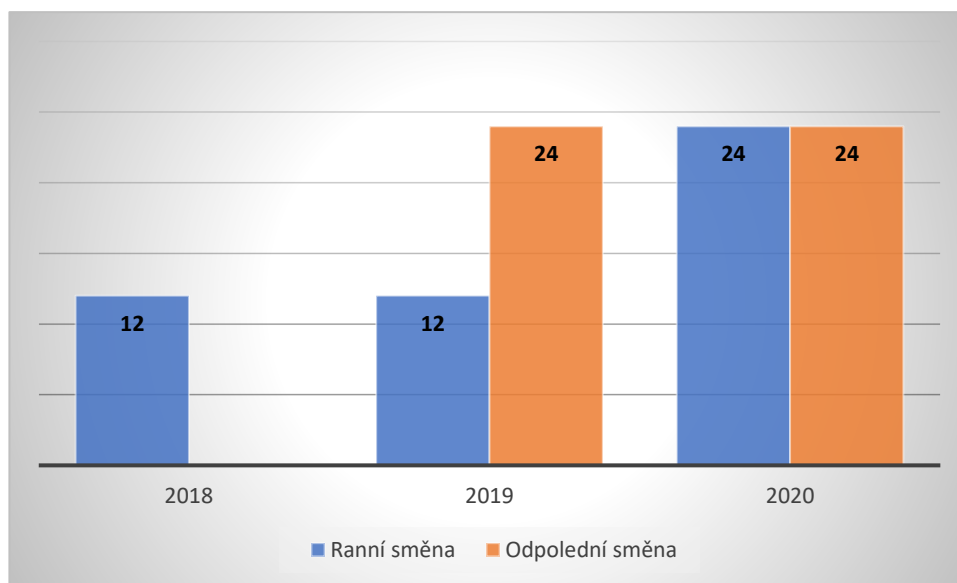
(Zdroj: autor práce, 2019)

Sociální sítě ovládly celý svět.

Musíme, ale říci, že sociální sítě jsou sice v tomto roce doménou pro získávání zaměstnanců, ale i v minulých letech se internet postaral o nábor většího procenta kandidátů. Jako druhý nejvíce využívaný způsob je považována inzerce, která se drží na vyšších pozicích díky rozšíření nejen v regionálním tisku ale i mimo něj. Firma v posledních třech letech také čím dál tím více využívá různé dotační programy nejen pro získávání, ale i začlenění různých pracovníků do společnosti, kterými jsou v posledních letech například vězni.

Zde na grafu jsou ještě zobrazeny 3 způsoby, které sice nepřinášejí firmě takový přínos kandidátů, ale jsou nedílnou součástí pro firmu. Například úřad práce, se kterým má firma dobré vztahy dodává pravidelně kandidáty.

Graf 7: Zaměstnávání pracovníků z věznice.



(Zdroj: autor práce, 2019)

Zaměstnávání vězňů byla jedna z možností, jak částečně eliminovat krizi na trhu práce. Byla to velká neznámá, ale po oslovení věznice a popisu nabízené práce byla uzavřena smlouva během 3 měsíců. Byla to rozhodně dobrá, a hlavně rychlá varianta na rozdíl od zamýšlené robotizace na které pracujeme zhruba rok a je předpoklad že na přelomu 1. a 2. čtvrtletí příštího roku zavedeme první část robotické linky a rozhodně v tomto směru hodláme pokračovat dále, protože krize na trhu práce se pro zaměstnavatele v dohledné době rozhodně nezlepší.

V první fázi začalo na ranní směně pracovat 12 odsouzených. Jakmile jsme zvládli jejich zapracování a veškeré zvláštnosti spojené s jejich zaměstnáváním snažili jsme se o navýšení jejich počtu. Věznice nám nemohla tento počet již navýšit, jelikož všichni prověřeni a schopní této práce již byli zaměstnáni. Oslovili jsme proto další věznici a během krátké chvíle získali max počet volných odsouzených na práci na odpolední směně zhruba v tom samém počtu. Další navýšení se nám delší dobu nedařilo, ale během léta skončila jedna firma zaměstnávající 13 odsouzených, kteří od srpna začali pracovat v naší firmě. Celkem tedy v současné době zaměstnáváme 12

z jedné věznice na ranní směně a 24 z druhé věznice na odpolední směně.

Výhody: dobrá pracovní morálka, garantovaný počet na každou směnu, žádná jazyková bariéra ani odlišné sociální návyky či spíše nenávyky, fyzická zdatnost, nižší náklady,

Nevýhody: povinnost zaměstnávat plný počet bez ohledu na objem zakázek (narozdíl od agenturních), nutnost vlastních šaten a denní místnosti, poměrně častá obměna zacvičených na určitou práci z důvodu vyšetření, výslechů, soudních jednání apod., mírné omezení je v přepočítávání v pravidelných intervalech

Navýšení počtu odsouzených má své limity především v počtu pracovních pozic, které mohou vykonávat. Jsou to tedy ty nejjednodušší práce, které nevyžadují žádná školení s pravidelným přezkoušením a také nutnost pohybu všech na jednom pracovišti. Mohou pracovat 8 hodin pouze na ranní a odpolední směně. Další limit je také v počtu odsouzených na jednoho dozorce, protože i vězeňská služba má problém s navyšováním počtu dozorců na pracovištích. Plánujeme proto ještě mírné navýšení ranní směny, tak abychom se vešli do limitu na jednoho dozorce.

Vše také závisí na fungování ekonomiky a počtu zakázek vhodných pro jejich využívání a samozřejmě také na dohodě s věznicí.

Většina odsouzených se chová zcela přirozeně a je vidět že si možnosti výdělků, opuštění věznice, dobrého jídla považují a pracují zcela bez problémů.

Mzdové náklady jsou zhruba na polovině běžných nákladů. K tomu je však nutno přičíst dopravu, kterou musíme zajistit ve vlastní režii. Přesto je jejich zaměstnávání vysoce rentabilní, pokud nedochází ze strany dodavatele k nenadálým a častým výkyvům v objemech výroby, protože i v této době je musíme zaměstnávat, respektive platit.

Během celé pracovní doby je s nimi dozorce, který může mít na starost max 25 odsouzených, které musí v pravidelných intervalech přepočítávat a v celé skupině je odvádět na oběd a zpět, stejně tak i na svačinu.

Pracují v útvaru logistiky v oddělení manipulace s hotovými výrobky, kde převážně rozebírají palety s kartony výrobků, které nandávají na válečkovou dráhu k dalšímu zpracování. Na konci výrobní linky opět skládají kartony s výrobky na paletu. Dále obsluhují zpracování papírového odpadu a lisování do balíků. Někteří jsou zaškoleni na obsluhu ovinovacích strojů na obalování palet smršťovací folií, obsluhu poloautomatických lepiček, svářecích poloautomatů na bundlování několika výrobků do folie a samozřejmě na úklid.

Ostatní zaměstnanci k nim přistupují s určitým respektem, ale jelikož je striktní zákaz komunikace, tak se moc nesetkávají. V té době už byly určité zkušenosti s agenturními pracovníky z různých zemí, a tak naši zaměstnanci na odsouzené pohlížejí spíše pozitivně hlavně díky pracovní morálce a mnohem lepší adaptabilitě.

## **7.1 AGENTURNÍ ZAMĚSTNANCI**

Agenturní zaměstnanci vykonávají práci v podobě outsourcingu určitých druhů práce a jsou neustále v režii agentury, která je smluvně dodává do firmy, se kterou má uzavřenou smlouvu na tyto služby.

Agentura tudíž zajišťuje dopravu, ubytování, mzdy a veškerou legislativu pro pobyt a práci.

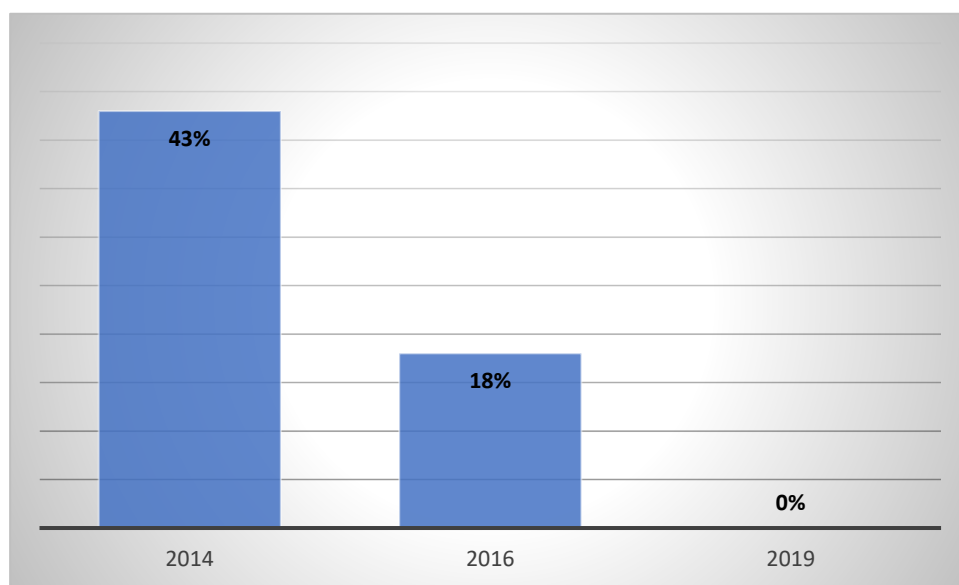
Nevýhodou je vyšší finanční náročnost, menší výkonnost daná i jazykovou bariérou, nutno zaškolovat i na základní sociální a hygienické návyky.

Výhodou je určitá variabilita a možnost regulace dle počtu požadavků zákazníků na jednotlivé dny a směny.

Převážně jsou to Rumuni a Bulhaři, a to jak muži, tak i ženy. Spíše jednoduchá práce na manipulačních linkách u některých zaškolení i se zkouškou např. na obsluhu manipulační techniky, ovínu apod.

Současně je možno využít na úklid i práci s odpadovým materiálem. Jejich snaha je pracovat co nejvíce hodin, aby si vydělali co nejvíce peněz, což naráží na naše omezení v počtu přesčasových hodin. Na trhu se pohybuje spousta těchto agentur práce a liší se od sebe jednak přístupem, cenou, kvalitou lidí, spolehlivostí, což není úplně jednoduché zjistit předem, pokud nejsou zaručené reference.

*Graf 8: zaměstnanci, kteří se o práci hlásí sami*



(Zdroj: autor práce, 2019)

Tento graf názorně ukazuje, jak veliký pokles se během několika let projevil v počtu zaměstnanců, kteří se o práci hlásí sami. Je to také způsobené pohodlností některých lidí, kteří mají malé úsilí najít si práci sami.

Tato změna má negativní dopad na firmu z pohledu nákladů. Tedy nejenom nákladově, ale také časově, kdy musí organizace vynakládat větší úsilí pro získávání nových zaměstnanců. V tabulce č. 3 jsou zobrazeny veškeré náklady, které firma potřebuje pro získání uchazečů.

Náklady, které společnost vynakládá na získávání zaměstnanců do firmy.

ROK	Počet získaných zaměstnanců	Náklady personální oddělení / mzda	Počet odměn	Celkem za odměny	Náklady na inzerci	Celkem náklady
Rok 2017	86	$480\,000 / 86 = 5\,581$	7	60 000	20 000	85 581
Rok 2018	83	$480\,000 / 83 = 5\,783$	11	92 000	20 000	117 783
Rok 2019	82	$480\,000 / 82 = 5\,854$	15	146 000	20 000	171 854

Tabulka 3: celkové náklady pro získávání zaměstnanců za rok

(Zdroj: autor práce, 2019)

Náklady na získávání pracovníků jsou velmi těžko vyčíslitelné a měřitelné, jelikož se pracovníci personálního oddělení nespecializují čistě na získávání nových pracovníků, ale současně se zabývají běžnou pracovní agendou, GDPR, zdravotní prohlídky, pravidelná školení atd. Současně náklady na inzerci nejsou většinou vztažené čistě k jedné problematice, ale většinou se spojuje více oblastí dohromady.

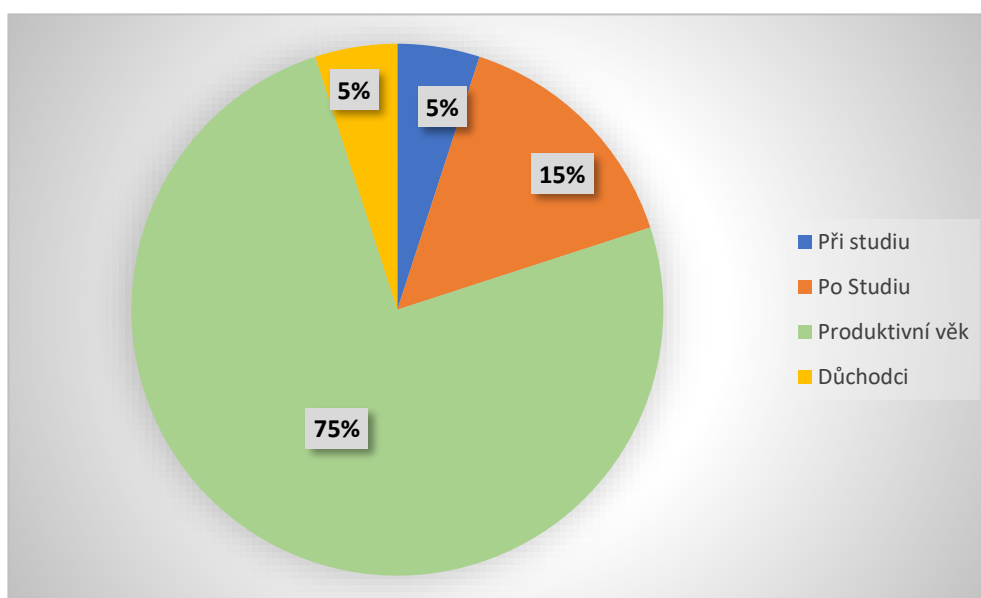
Pokud bychom chtěli tyto náklady nějak vyčíslit, musíme poskládat řadu dílčích položek.

Na prvním místě můžeme počítat mzdu včetně odvodů jedné pracovnice personálního oddělení, přestože se na získávání podílí nějakým způsobem všechny čtyři pracovnice řekněme jednou čtvrtinou, takže můžeme počítat 40 000 Kč měsíčně. Další jasnou položkou je odměna pro zaměstnance, který přivede nového zaměstnance, což se pohybuje v rozmezí 5 000 Kč až 20 000 Kč dle pozice na kterou byl nový zaměstnanec získán. Další náklad je pravidelná inzerce v okresním tisku vy výši 1 200 Kč týdně a poplatky za oslovení vybraného okruhu lidí prostřednictvím facebooku v určené vzdálenosti od místa výkonu práce, které činí 500 Kč až 2500 Kč za jednotlivé akce. Další formy inzerce a propagace jsou nákladově zcela zanedbatelné, jelikož si různé letáky či propagační materiály vozíme ve svých autobusech a také na zadních vratech vlastních návěsů, takže náklady jsou pouze na výrobu letáků nebo vyřezání nápisu z folie.

Tyto náklady je asi smysluplné sledovat v delším časovém horizontu, jelikož měsíční náklady se zásadně liší, pokud se v daném měsíci podaří získat 1 nový zaměstnanec nebo např. 5.

Pokud tedy vezmeme roční objem nákladů a podělíme počtem nově získaných pracovníků dostaneme se na číslo kolem 7 000 Kč. Toto číslo se samozřejmě navyšuje o předem určenou částku v případě, že ho přivede stávající zaměstnanec.

Graf 9: Jaká věková struktura se dnes hlásí o práci nejvíce za rok 2019?



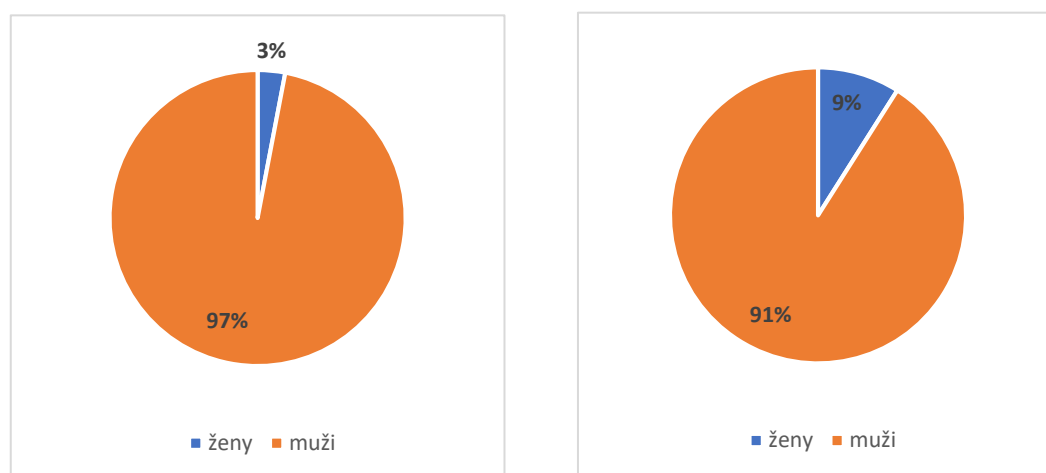
(Zdroj: autor práce, 2019)

Tento graf velmi věrohodně odráží jednak současnou situaci na trhu práce a také strukturu zaměstnanců firmy. Vzhledem k nedostatku lidí především v dělnických profesích dochází pomocí bonusů a benefitů k přetahování zaměstnanců mezi firmami a k velké fluktuaci.

Jedná se tudíž o lidi v produktivním věku, kteří těchto nabídek spontánně využívají a jejich vztah k firmě není zdaleka takový jako tomu bylo dříve a není výjimkou, že se vrací zpět po zkušenostech i v několika firmách. Další silnou skupinou jsou aktivní důchodci, což se projevuje díky dobré práci s touto kategorií, u níž je vztah k firmě převážně mnohem silnější než u mladší generace. Zaměstnanci

při studiu jsou víceméně výjimkou a po studiu je velmi málo míst, které lze studenty obsadit, protože tato kategorie si svého místa váží násobně více a fluktuace je minimální.

Graf 10: Zaměstnanci dle pohlaví za rok 2014 a 2019 porovnání?



(Zdroj: autor práce, 2019)

Zde si můžeme všimnout na porovnání dvou grafů v letech 2014 a 2019 jak se změnila pracovní síla žen v této firmě.

Dříve ve společnosti pracovala převážně mužská pracovní síla, která vykonávala většinou dělnické práce, ale také řidiče jak autobusové, tak i nákladní dopravy.

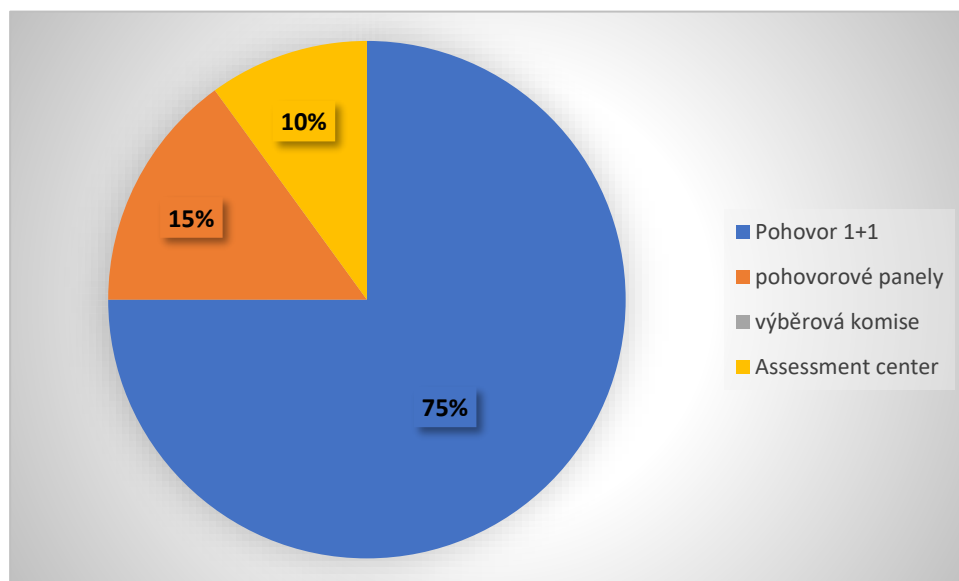
V posledních dvou třech letech se na tato pozice začaly hlásit i ženy.

Nyní má firma v autobusové dopravě 3 řidičky a v nákladní dopravě 2 řidičky. V kategorii dělnických prací má firma 1 ženu, která v tomto odvětví působí již 2 roky.

Je tedy vidět, že tyto profese může vykonávat nejen mužská síla a do budoucna je možné přijmout další ženskou sílu na tyto pozice.

Graf 11: Jaký druh výběrového řízení nejčastěji používáte?





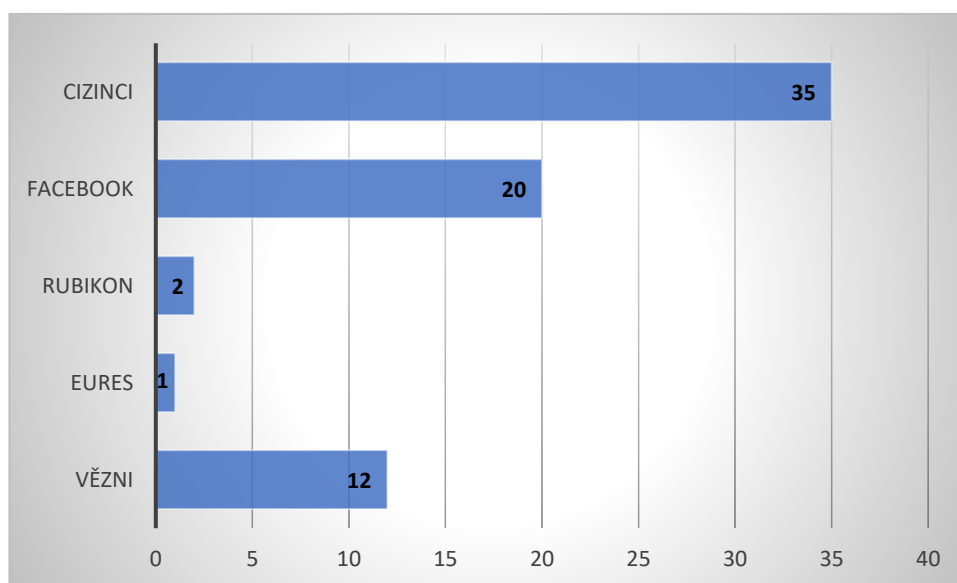
(Zdroj: autor práce, 2019)

V současné situaci na trhu práce je velmi málo pravděpodobné, že vůbec k nějakým výběrům vůbec dochází. Při přijímání zaměstnanců probíhá pohovor uchazeče s manažerem nebo vedoucím střediska převážně na téma, zda je pro uchazeče nabízená práce zvládnutelná a také zda akceptuje podmínky a odměnu za provedenou práci. Více se potom řeší během zkušební doby, kdy má nový zaměstnanec zvýšený dohled a také asistenta v zácviku.

V případě obsazování pozice THP nebo vyšší řídicí funkce firma upřednostňuje vytipování a oslovení konkrétní osoby, a to nejlépe přímým nadřízeným této pozice v jehož kompetenci je tento výběr, protože se osvědčilo, že každý řídicí pracovník by si měl tvořit svůj tým.

Finálové schválení řídicích pracovníků podléhá jednomu z jednatelů.

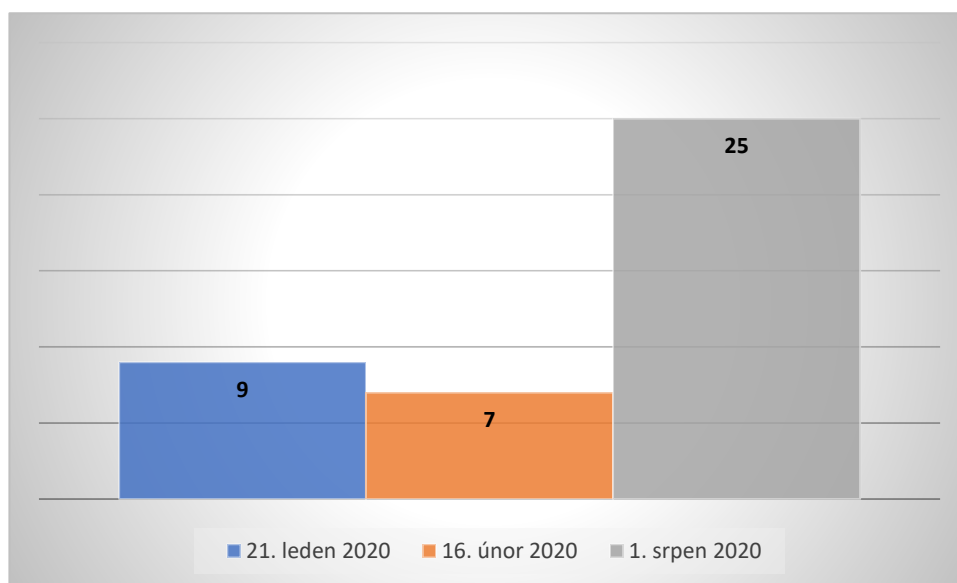
Graf 12: Jaké metody z praxe nejvíce firma využívá?



(Zdroj: autor práce, 2019)

V současné době se dá říci, že veškeré standardní metody přestávají fungovat a co se týče plošného oslovení lidí tak fungují sociální sítě s určitým předvýběrem a také vzdáleností od místa výkonu práce. Jedna z metod, která v současné době funguje je oslovení vytipovaného jedince a také odměna pro zaměstnance, pokud někoho přivede. Důležitá okolnost je zkušenost stávajícího zaměstnance, pokud spolehlivě vysvětlí podmínky, za kterých ve firmě pracuje, protože nabídky zaměstnavatelů jsou mnohdy popsány hodně účelově a mnohdy i ne zcela poctivě, což zaměstnanec zjistí až po určité době.

Graf 13: Přehled k zaměstnávání cizinců.



(Zdroj: autor práce, 2019)

Vzhledem k tomu že na českém trhu práce chybí 5000 tisíc řidičů a do budoucna se situace s největší pravděpodobností nebude nijak zlepšit, protože zájem o tuto práci není z důvodu její časové náročnosti ale i k vysoké náročnosti na školení a administrativu kterou musí řidič kolem své činnosti vykonávat. Musí nést také vysoká rizika spojená s řízením nákladního vozidla. Proto se firma rozhodla pro zaměstnávání cizinců konkrétně Srbů. V současné době má s agenturou v Srbsku vyřízeno 9 řidičů, kteří jsou ve stádiu žádosti o pracovní povolení na ambasádě v Bělehradě. Firma má o jejich zaměstnávání požádáno na hospodářské komoře a má k tomu již vydané kladné stanovisko. Momentálně se čeká na ukončení legislativního procesu na ambasádě a vydání pracovního povolení. To by mělo proběhnout v průběhu ledna 2020 kdy také firma dokončí přestavbu ubytovacích prostor, které by měli být zkolaudovány a měli by umožňovat dlouhodobé ubytování pro 16 lidí. Proto se tento proces bude v druhé fázi opakovat s dalšími 7 řidiči ze Srbska v únoru. Největší problém, který se zaměstnáváním cizinců nastává je jazyková bariéra, kterou firma vyřešila zaměstnáním dispečerky původem ze Srbska, která umí jak česky, tak srbsky a bude s nimi řešit veškeré úkony nutné pro jejich přijetí. TZN návštěva cizinecké policie, jejich registrace a následná biometrie. Potom absolvování týdenního

školení ohledně profesního průkazu, dále také zřízení účtu v české spořitelně a vyřízení platebních karet a v neposlední řadě samozřejmě také seznámení s místem pobytu, to znamená, kde je možnost nákupu, nemocnice, policie a další důležitá místa. Potom samozřejmě vlastní práce - to znamená seznámení s vozidlem a administrativou spojenou s mezinárodní kamionovou dopravou, místa nakládky, místa vykládky atd.

Firma počítá s jejich zaměstnáváním za stejných pracovních i finančních podmínek jako zaměstnává české řidiče. Pouze jim bude účtováno 2500 Kč za ubytování a úklid jak ubytovacích, tak společných ubytovacích prostor.

S výhledem do budoucna je to asi jediná cesta, jak dopravní firmy udržet a řada odborníků se shoduje na tom že během 5 lety bude v dopravních firmách pracovat 30-40 procent zahraničních řidičů.

Z toho důvodu se připravuje firma na výstavbu dalších ubytovacích prostor v druhé půlce roku 2020 a předpokládá tudíž zaměstnání dalších 25 řidičů ze Srbska což už má předběžně se Srbskou agenturou předjednáno. Pokud se tento počet podaří naplnit tak bude firma zaměstnávat 40 % zahraničních řidičů v mezinárodní dopravě.

## **7.2 Úřad práce**

Pro práci každého personalisty je důležitá komunikace s úřadem práce, byť v současné době nemá úřad žádné pracovníky k dispozici. Úřad práce však hraje i tak velmi důležitou roli v oblasti informovanosti ohledně situace na regionálním trhu práce ale také ohledně poskytování dotací na rekvalifikace, různé programy podpory zaměstnanosti, ale i dotace na pravidelná periodická školení. Firma si je velice dobře vědoma důležité role Úřadu práce, a proto se jeden z jednatelů stal členem poradního sboru ředitelky Úřadu práce. Na pravidelných setkáních proto získává firma aktuální informace ohledně počtu nezaměstnaných a také volných míst, plány města v oblasti zaměstnanosti, plán činnosti probačního úředníka a také aktuality z vězeňské služby co se týče zaměstnávání odsouzených. Současná situace v regionu Rakovnicka je z pohledu zaměstnavatelů víceméně tristní, neboť nezaměstnanost je téměř nulová a volných

míst je okolo jednoho tisíce. Nezaměstnaných je asi 800 ale dle sdělení se jedná o lidi kteří nikdy nepracovali a ani nikdy pracovat nebudou, což je bohužel při současném stavu legislativy neřešitelný problém.

Dalším přínosem spolupráce s úřadem práce je zprostředkování pravidelné komunikace se školami a odbornými učiteli, takže se může s potencionálními zaměstnanci pracovat již v době jejich studia, jednak formou brigády, dnem otevřených dveří ve firmě, ale i určitou podporou a sponzorinkem spolupracující školy. Touto cestou se podařilo obsadit několik pozic THP ale dělnické profese nikoliv.

### **7.3 Přijímání řidičů mezinárodní kamionové dopravy**

Přijímání řidičů mezinárodní kamionové dopravy je v současné době nejsložitější proces, jelikož je těchto řidičů kritický nedostatek a zájem o tuto práci je násobně menší, než by bylo pro ekonomiku dopravních firem potřeba. Přestože se těchto řidičů hlásí minimum, jejich první cesta ve firmě vede k manažerovi nákladní dopravy na pohovor a určitou prověrku jeho předpokladů pro tuto práci. Nároky na kvalitu těchto lidí jsou momentálně tak vysoké, že kromě schopnosti řídit kamion, musí zvládat spoustu dispečerských, kontrolních a administrativních činností. Pokud by tato prověrka nebyla na počátku velmi důkladná, hrozí riziko obrovských pokut v řádu tisíců EUR za překročení denní, týdenní či měsíční doby řízení, za nedodržení denních a týdenních odpočinků, za neúplné vedení přepravní dokumentace, k tomu nutnost orientace v předpisech a omezeních v jednotlivých zemích, ale dnes už i v jednotlivých městech. Současně musí zvládat komunikaci a práci s dohledovým systémem ECHOTRUCK, což je satelitní systém online komunikace řidiče s dispečinkem, místem vykládky, ale současně slouží jako výkonový a docházkový list pro výpočet mzdy ale i pro fakturaci, takže chyby a nepřesnosti způsobují nepříjemnosti a spoustu práce navíc. Současně provede manažer kontrolu řidičského průkazu a profesního průkazu řidiče, což je nezbytná součást řidičského průkazu a získá se buď po 35 nebo 140 hodinách školení.

Pokud tedy manažer posoudí, že schopnosti uchazeče jsou přijatelné na tuto práci, přichází na řadu provozní technik a zkušební řidič na zkoušku řízení, couvání, upevňování nákladu a řadu dalších technických dovedností. Souběžně také uchazeče seznamuje se systémem práce, druzích dopravy ohledně časové náročnosti, systémem údržeb, oprav a mytí vozidla ve vlastním autorizovaném servisu DAF no a samozřejmě popis jednotlivých paušálních a fixních složek mzdy, benefitů a systémem vyplácení diet v zahraničních měnách.

Pokud dojde ke shodě, přichází uchazeč do personálního oddělení do přijímacího procesu.

Tady musí uchazeč vyplnit standardní osobní dotazník, absolvovat lékařskou prohlídku u smluvního lékaře, který vydá rozhodnutí o schopnosti výkonu tohoto druhu práce.

Současně musí uchazeč předložit protokol o absolvování psychotestů a vyšetření EEG.

Potom předkládá všechna profesní osvědčení jako řidičský a profesní průkaz, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, ADR (školení na převážení nebezpečných nákladů), oprávnění k obsluze vysokozdvížného vozíku, což dnes řada zákazníků vyžaduje na nakládce i vykládce zboží, pojištění odpovědnosti za škody způsobené při výkonu povolání na rozsah krytí 100 - 150 tis Kč, kartu řidiče do digitálního tachografu, výpis z karty řidiče (bodové hodnocení) ne starší než 3 měsíce, doklad o absolvování periodického školení řidičů (1x ročně 8 hodin), číslo účtu na převod mzdy, případně eurový účet na převod diet.

Současně i standardní dokumenty jako výpis z rejstříku trestů, kartičku zdravotní pojišťovny, u důchodců rozhodnutí o přiznání starobního či invalidního důchodu, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele nebo úřadu práce. Pokud žádá uchazeč o uplatnění slev na vyživované členy rodiny, tak rodné listy, případně doklady o studiu dětí.

Během přijímacího procesu absolvuje každý uchazeč elektronický kurz bezpečnosti a ochrany zdraví práci zakončený testem.

## **7.4 Uzavření pracovní smlouvy**

Po absolvování tohoto přijímacího procesu dochází k uzavření standardní pracovní smlouvy se všemi legislativními náležitostmi. Pro řidiče mezinárodní kamionové dopravy jsou specifické některé součásti či dodatky k této smlouvě.

Dohoda o hmotné odpovědnosti za svěřenou finanční hotovost jak v Kč, tak ve valutách, tankovací karty na pohonné hmoty, platební karty na úhradu poplatků (mosty, tunely, vjezdy do měst apod.), přepravované zboží a poskytnuté pracovní pomůcky (telefon, tablet)  
Dohoda o srážkách ze mzdy za poskytnuté benefity, smlouva o zápůjčce peněz v případě, že firma zaplatila za uchazeče rozšíření řidičského průkazu, profesní průkaz atd.

Dále prohlášení o seznámení s povinnostmi ohledně GDPR a dohoda o nevyzrazení informací a nakládání s důvěrnými daty zákazníků.

Místopřísežné prohlášení o probýhajících exekucích (firma jich za své zaměstnance řeší okolo 300 měsíčně na své náklady – stát nařizuje a nic na to nepřispívá)

Osvědčení o absolvování kurzu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a současně místopřísežné prohlášení o samostatném vykonání tohoto kurzu a plné srozumění s podmínkami.

Potom už si zaměstnanec odchází na dispečink nákladní dopravy převzít vozidlo a seznámit se s veškerou technikou a administrativou.

## **7.5 Sázka na zkrácenou pracovní dobu**

Firma dlouhodobě zajišťuje pro největšího zákazníka vnitropodnikovou dopravu, což obnáší meziskladové převozy hotových výrobků, surovin a obalového materiálu. Je to v dopravě celkem specifická činnost, protože na relativně malé množství ujetých kilometrů je časově, ale také co se týče pracnosti v nakládkách a vykládkách, náročná.

Současně zajišťuje převoz hotových výrobků do dvou externích skladů a také návoz obalového materiálu od dvou subdodavatelů do vnitropodnikových skladů.

Jelikož výroba funguje v režimu 24/7 je nutno tyto služby poskytovat v nepřetržitém režimu, což je velice náročné na množství řidičů. Řidiči pracovali převážně v režimu 6 dnů v práci a 3 dny doma a bylo jich potřeba 43. Přestože je dlouhodobý nedostatek řidičů, podařilo

se požadované množství řidičů zajistit, ale to postačovalo pouze pro provoz v běžném režimu.

V době, kdy nastala doba dovolených, nebo zvýšené nemocnosti, případně při zvýšení objemů práce nebylo možné tyto potřeby zajistit, protože už ve standardním režimu pracovali všichni řidiči na hranici zákonných limitů přesčasové práce. V tomto období měli tyto problémy i všichni ostatní dopravci, a tak nebylo možno tento problém řešit pomocí expedice. Nastávali tak problémy se zásobováním výroby, ale i s odvážením hotových výrobků. Pro zákazníka tak nastávala složitá situace, kterou musel mnohdy řešit až trojnásobkem běžné ceny dopravy.

Navyšování mezd řidičů už delší dobu vedlo pouze ke zvyšování nákladů a nové řidiče to nepřivedlo. Byl proveden průzkum ve vybraném vzorku řidičů na téma, jak by si představovali vylepšení pracovních podmínek. K velkému překvapení nesměřoval výsledek k penězům, ale k volnému času.

Firma tak vsadila na benefit zkrácení pracovní doby na 4 dny v práci a 4 dny doma při zachování stávajících mezd, a ještě poskytující možnost těm co si chtějí přivydělat v době volna. Tato myšlenka však měla několik úskalí. První bylo přesvědčit zákazníky o navýšení ceny na pokrytí mezd nových 12 řidičů ke stávajícím 43. Potom přesvědčit lidi o tom, že tato nabídka nemá žádné ale a je pravdivá. No a úplně na závěr sehnat těch 12 řidičů i za pomoci stávajících, kteří měli vypsanou zajímavou prémie, pokud někoho přivedou.

Relativně nejjednodušší bylo navýšení cen u zákazníků, jelikož zvýšené náklady, komplikace v logistice a ve finále i poškození jména se v součtu s navýšením ceny dostalo do shody všech zúčastněných, pokud se zavážeme k plnění objemů i v době dovolených a nemocí.

To ovšem znamenalo rychle překonat další úskalí, tedy přesvědčit okolí o serióznosti nabídky jak stávající řidiče ale také potencionální zájemce. Vše se podařilo sice s mírným časovým posunem, ale 12 řidičů do začátku léta nastoupilo a vše proběhlo ke spokojenosti jak zákazníků, tak i řidičů no a ve finále tudíž i firmy.



Co lze říci závěrem - ne vždy v současné době figurují na prvním místě peníze, zvláště u profesí, které jsou dlouhodobě dobře placené, ale třeba více volného času pro osobní život.

## 8 Dotazníkové šetření

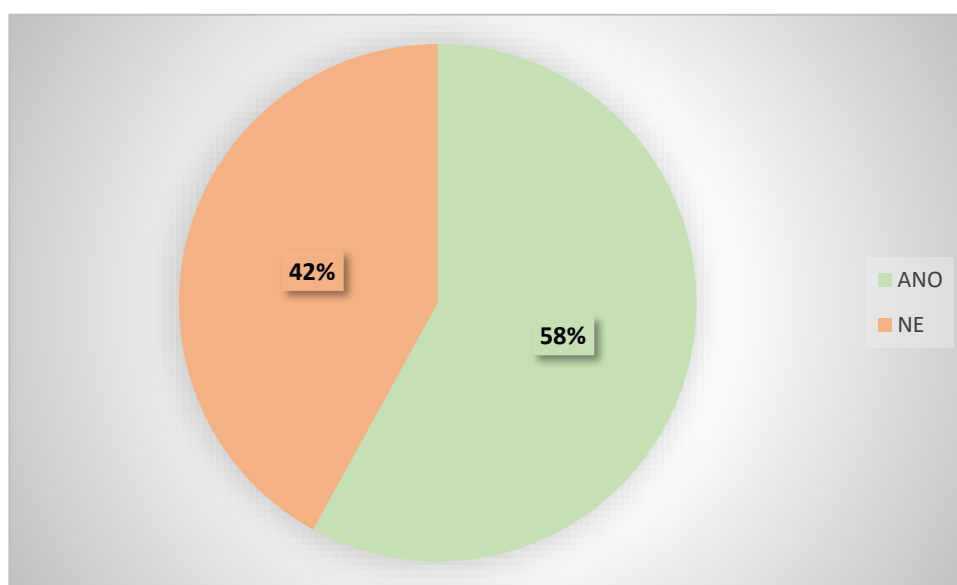
### 1. Otázka: Jste spokojeni s procesem přijímacího řízení?

Na tuto otázku odpovědělo všech 50 oslovených respondentů. V tomto případě měli respondenti možnost vybrat ze dvou možných odpovědí (ANO-NE). Pod možností NE byli dotazovaní požádáni o krátký komentář, proč nebyli spokojeni v tomto procesu. Níže v grafu můžeme vidět souhrn všech odpovědí.

Doplněné odpovědi:

- „Přijímací řízení bylo dost chaotické, nejdříve probíhala běžná administrativa, následoval test BOZP, který se uskutečnil v jiném patře společnosti. Zde se čekalo minimálně 10 minut, než se zapnul počítač a nastavil správný test. Po splnění testu se čekalo na výsledky a pokračovala další administrativa. Dále se řešila smlouva a požadavky na určité pracovní místo. Poté následovalo vyplnění několika dokumentů, při kterém personalistka zapisovala údaje do systému a vysvětlovala další personální náležitosti.“
- Tento proces dle mého názoru trval příliš dlouhou dobu.“
- Časově náročný.

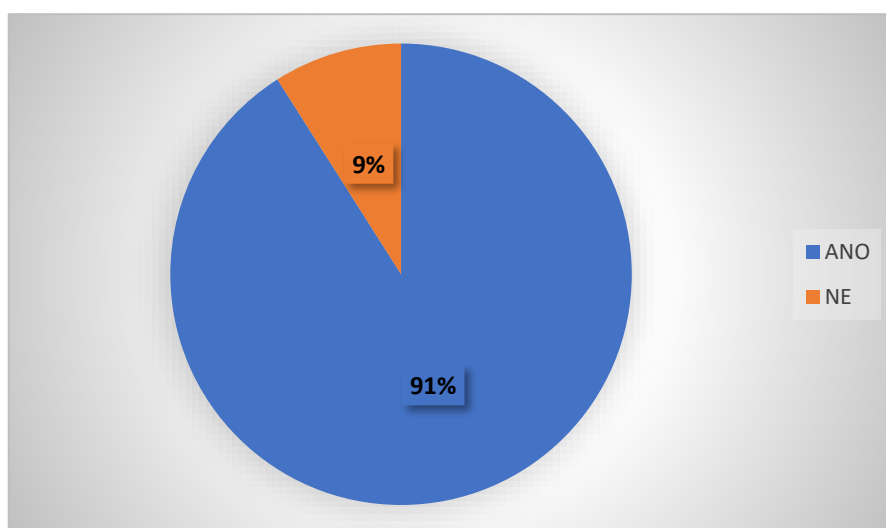
Ostatní odpovědi se většinou už shodovaly s výše uvedenými.



graf 14: Jste spokojeni s procesem přijímacího řízení? (vlastní šetření)

2. Otázka: Jsou sdílené informace o volném pracovním místě dostatečné?

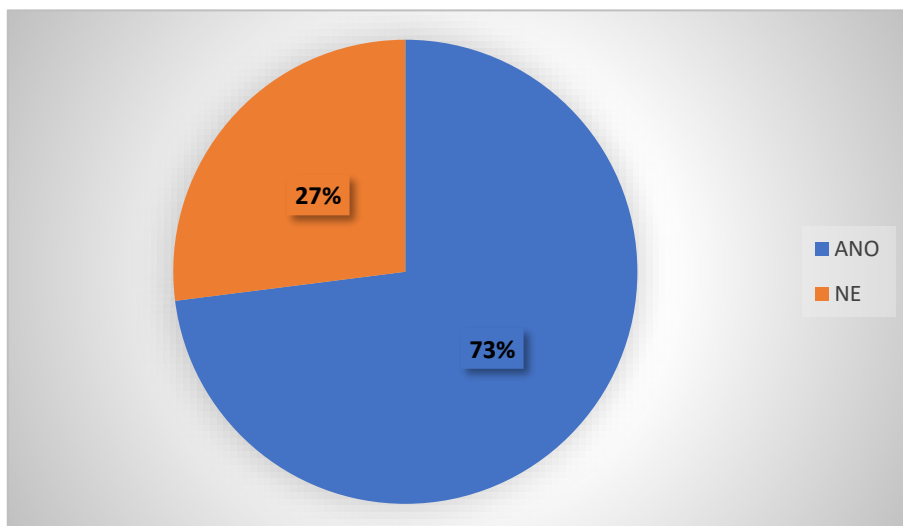
V této otázce jsme zjišťovali, zda firma poskytuje dostatečné informace svým kandidátům. Z 91 % se většina respondentů myslí, které se o volném pracovním místě dozvěděli byly dostačující. Pouhých 9 % uchazečů nebylo i poskytnutými informacemi spokojeni. Tyto respondenti vyžadovali přece jenom více doplňujících a podrobnějších informací, které s danou pozicí souvisejí.



graf 15: Jsou sdílené informace o volném pracovním místě dostatečné? (vlastní šetření)

3. Otázka: Byla Vám nabídnuta možnost kariérního růstu při přijímacím pohovoru?

I na tuto otázku odpovědělo všech 50 vybraných respondentů. Zde odpověděla většina, tedy přesně 73 % z dotazovaných. Že jim tato informace během průběhu přijímacího pohovoru byla sdělena. Pouze 27 % těchto dotazovaných odpovědělo, že jim při pohovoru nebyla nabídnuta možnost kariérního růstu.

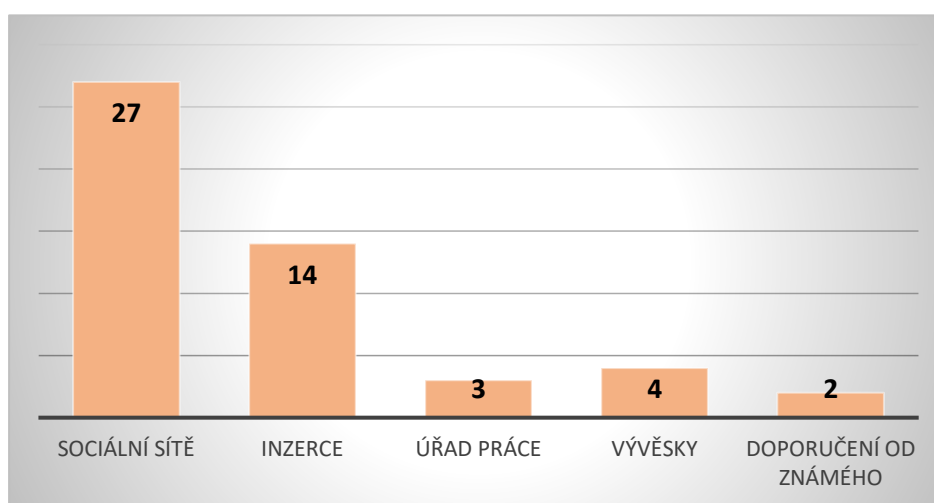


graf 16: Byla Vám nabídnuta možnost kariérního růstu při přijímacím pohovoru? (vlastní šetření)

#### 4. Otázka: Z jakých zdrojů jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

V této otázce měli respondenti možnost z několika možných odpovědí. Z celkových možných odpovědí uchazeči vybrali pouze 5 nich, z kterých se dozvěděli o volném pracovním místě. Mezi vybranými uchazeči vygenerovali právě tyto: Sociální sítě, inzerce, úřad práce, vývěsky a doporučení od známého.

Ze sociálních sítí se dozvědělo nejvíce vybraných uchazečů o pracovní místi - více jak polovina z oslovených respondentů.



graf 17: Z jakých zdrojů jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě? (vlastní šetření)

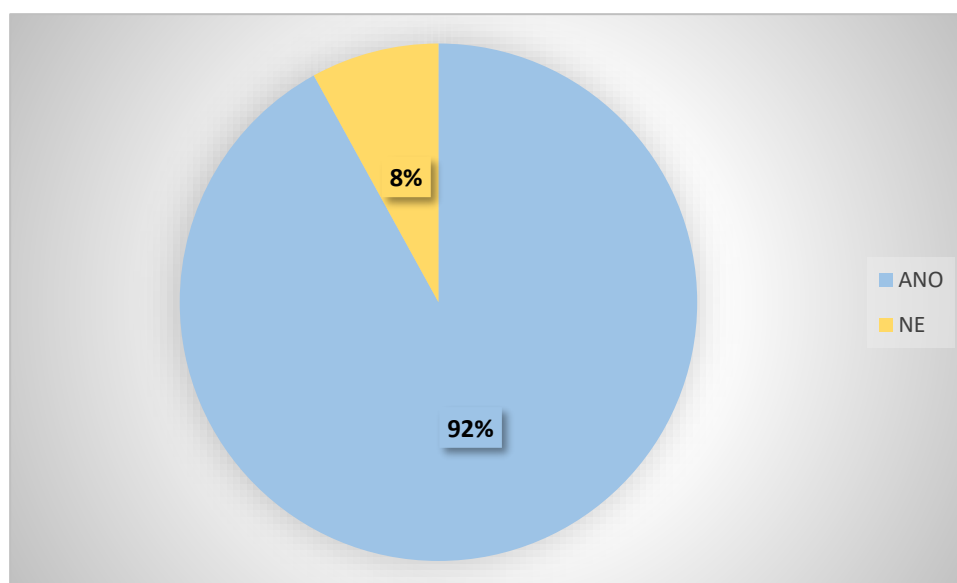
5. Otázka: Byl Vám při nástupu na nové pracovní místo přiřazen zkušenější zaměstnanec, který Vám pomohl vysvětlit průběh Vaší práce s řádně Vás zaškolil?

Byl Vám při nástupu do práce přiřazen člověk, který Vás řádně zaškolil a pomohl vysvětlit průběh/postup Vaší práce?

V této otázce bylo cílem zjistit, zda nový zaměstnanec při přijetí na nové pracovní místo měl k dispozici člověka, který by jím ze začátku pomohl dostat se do procesu. Většině těchto respondentů (92 %) byl k ruce zkušenější pracovník, který na této pozici už nějakou dobu pracuje. U 8 % těchto respondentů se tak nestalo, a proto měli možnost se k této otázce sami vyjádřit.

Doplněné odpovědi:

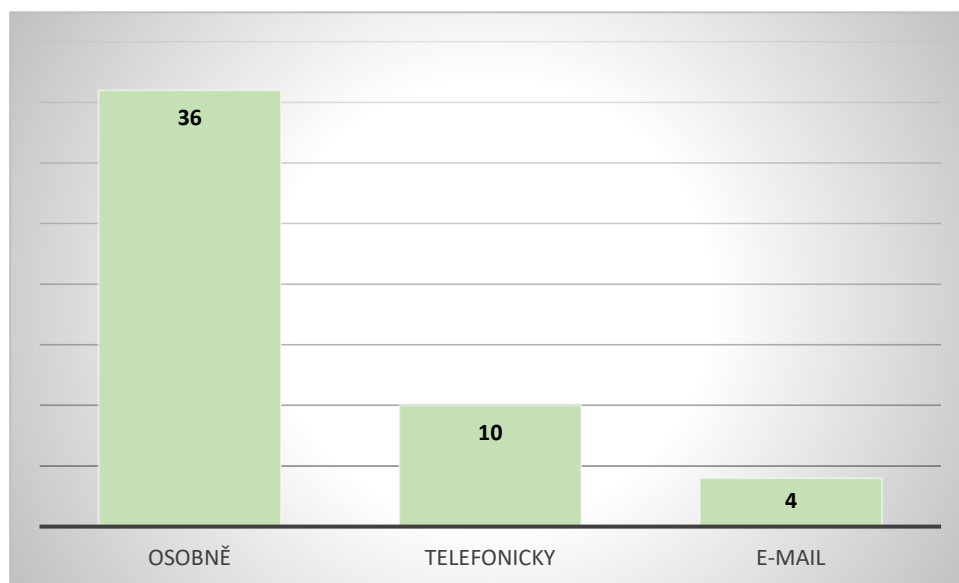
- „Nevadilo mi, že mi nikoho nepřidělili. Zpracoval jsem se sám a rád.“
- „Sám jsem požádal nadřízeného, aby mi ze začátku někoho přidělil.“



graf 18: Byl Vám při nástupu na nové pracovní místo přiřazen zkušenější zaměstnanec, který Vám pomohl vysvětlit průběh Vaší práce s řádně Vás zaškolil? (vlastní šetření)

6. Otázka: Jakým způsobem Vám zaměstnavatel sdělil informaci, že jste byl/a vybrána na volnou pracovní pozici?

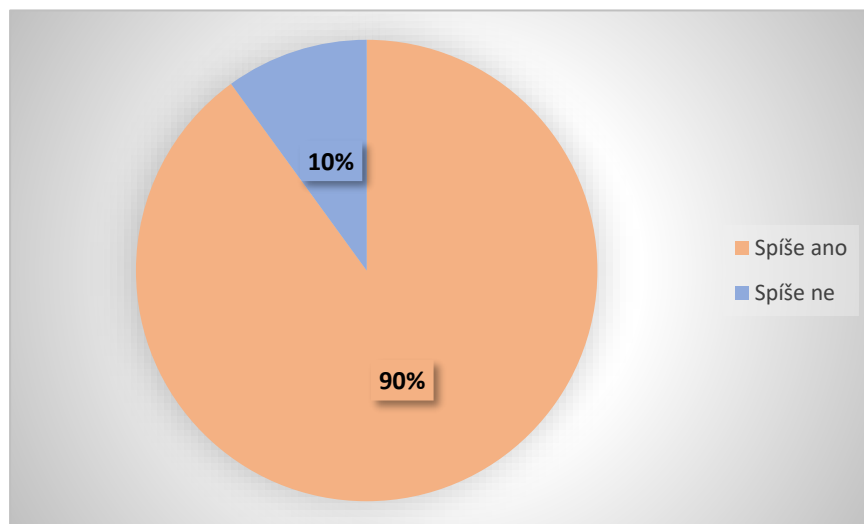
Firma své budoucí zaměstnance o přijetí na volné pracovní místo nejčastěji informuje přímo osobním sdělením. Pouze ve výjimečných situacích firma své uchazeče kontaktuje telefonicky nebo pomocí e-mailu.



graf 19: Jakým způsobem Vám zaměstnavatel sdělil informaci, že jste byl/a vybrána na volnou pracovní pozici? (vlastní šetření)

7. Otázka: Jak jste spokojeni s přijetím do firemního kolektivu?

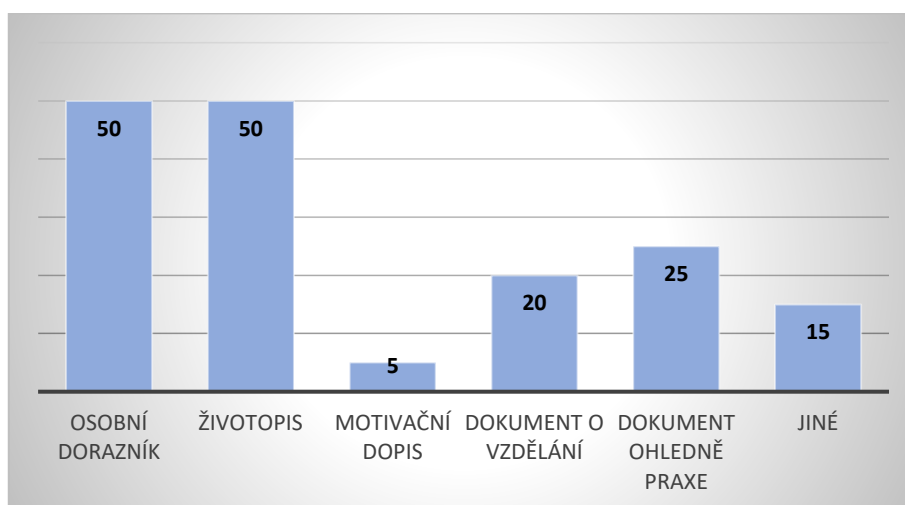
Tato otázka sloužila k zjištění spokojenosti zaměstnanců ve firemním kolektivu. Z 50 dotazovaných respondentů odpovědělo 90 % dotazovaných pozitivně. Pouze 10 % odpovědělo negativně. V tomto případě se většinou jednalo o zaměstnance, kteří jsou ve firmě pouze pár dní, a tudíž se ještě nezačlenili do kolektivu.



graf 20: Jak jste spokojeni s přejetím do firemního kolektivu? (vlastní šetření)

8. Otázka: Jaké dokumenty od Vás při přijímacím pohovoru zaměstnavatel požadoval?

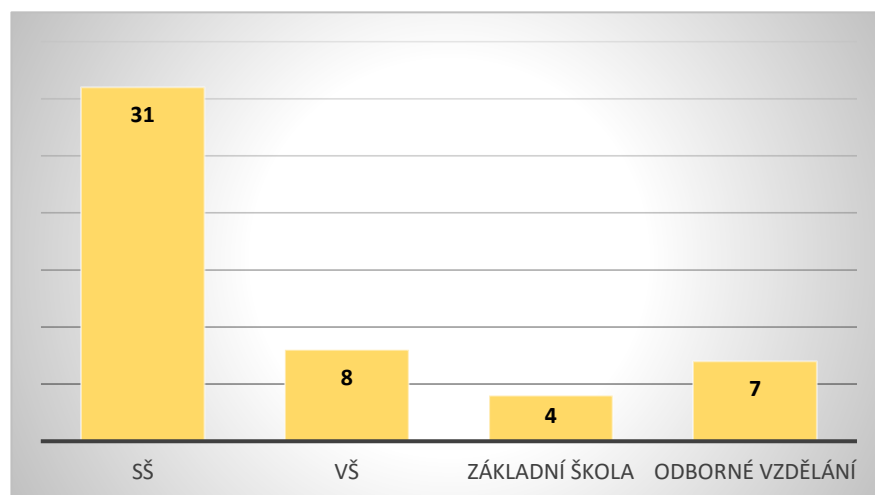
V této otázce měli respondenti možnost vybrat si z několika možností. Přesto pouze 5 možností dotazovaní vybrali. Je tedy z grafu zřejmé, že firma od každého nového uchazeče vyžaduje životopis a osobní dotazník. V dalších případech jsou požadovány dokumenty ohledně vzdělání a o jejich praxi.



graf 21: Jaké dokumenty od Vás při přijímacím pohovoru zaměstnavatel požadoval? (vlastní šetření)

### 9. Otázka: Jaká je vzdělanost respondentů?

Z celkového počtu oslovených respondentů, kteří byli požádáni o vyplnění tohoto dotazníku jich má 31 středoškolské vzdělání. Vysokoškolské vzdělání má tedy 8 respondentů a 7 z nich má odborné vzdělání. Pouze 4 respondenti mají pouze základní vzdělání.



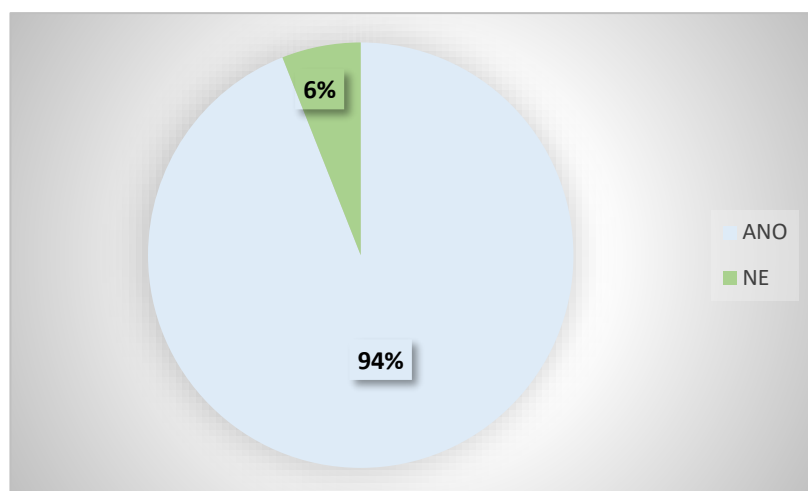
graf 22: Jaká je vzdělanost respondentů? (vlastní šetření)

### 10. Otázka: Měli jste prostor během přijímacího řízení na vlastní dotazování?

Většina respondentů na tuto otázku odpověděla kladně. Tedy přesněji celkem 94 % dotazovaných. Pouze 6 % z nich vybralo za svou odpověď NE. Po vybrání této odpovědi byli respondenti požádáni o malý komentář, pro si myslí, že nedošlo na jejich dotazy během pohovoru.

- „Na mé dotazy nezbyl čas, za dveřmi čekal další uchazeč.“
- „Nebyla potřeba, všechno bylo řečeno během přijímacího pohovoru.“





graf 23: Měli jste prostor během přijímacího řízení na vlastní dotazování? (vlastní šetření)

## Vyhodnocení dotazníkového šetření a následná opatření

Dotazník byl založen na 10 otázkách, který vyplnilo celkem 50 respondentů. Otázky měli pomoc firmě zjistit, kde mají určité mezery, kde musí změnit přístup a popřípadě vymyslet nový způsob pro získávání budoucích zaměstnanců na volná pracovní místa.

Ve většině otázkách se respondenti shodovali ve svých odpovědích. V otázkách, ve kterých byl rozdíl markantní by měla firma najít řádné řešení tohoto problému.

### Jste spokojeni s procesem přijímacího řízení?

V otázce týkající se spokojenosti s procesem přijímacího řízení by měla firma prozkoumat, zda by nebylo vhodné změnit postup tohoto procesu. Jak nám mohl ukázat graf z dotazníkového šetření, tak 42 % uchazečů nebyli v tomto procesu spokojeni. Největší problém se vyskytl v časové náročnosti celého průběhu přijímacího řízení. Firma by měla udělat určitá opatření, která by vedla ke zkrácení času. Dalším problémem, který uchazeči uváděli byl chaotický přístup v jednotlivých krocích přijímacího řízení.

Opatřením v tomto případě je jasné definování průběhu celého přijímacího řízení. Firma by měla zvážit, zda nepřijmout na jednoduchou administrativu brigádníka/studenta, který by pomohl v určitém ohledu s administrativní činností. Musíme, ale zvážit negativní dopad tohoto opatření, a tím jsou finance. Pokud by se firma rozhodla přijmout novou brigádní posilu musí zvážit, co je pro ni cennější, zda čas či peníze, kterými by musela brigádníka zaplatit. Dalším opatřením je zorganizovat si veškeré kroky a lépe naplánovat jejich vzájemnou návaznost.

### Jsou sdílené informace o volném pracovním místě dostatečné?

Vzhledem k vysokému číslu dostačujících informací, které firma poskytuje ohledně volného pracovního místa nemusí tedy nijak měnit jejich strukturu. Firma nejenom, že se snaží budoucím uchazečům poskytnout podrobné informace o volných pracovních pozicích, tak

poskytuje i obecné informace o firmě a kontaktech v případě dalších dotazů formou webových stránek.

V tomto případě nepotřebuje organizace žádná nová opatření, která by vedla ke zlepšení.

*Byla Vám nabídnutá možnost kariérního růstu při přijímacím pohovoru?*

Pokud je na dané pracovní pozici možnost kariérního růstu, měla by vždy být nabídnuta uchazeči při přijímacím řízení. Číslo nám v tomto směru napovědělo, že firma ve většině případech tak učinila. Pokud, ale na určitém pracovním místě tato možnost není, nemůže je tudíž ani nabídnout.

Opatření do budoucna:

Firma v průběhu několika let, ale zjistila, že většina nových zaměstnanců o tuto možnost nejeví zájem. Nicméně by tato informace měla být uchazeči poskytnuta.

*Z jakých zdrojů jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?*

Tato otázka měla pouze zjistit, z jakých prostředků se nový uchazeči dozvěděli o volném pracovním místě. Tedy je pro firmu velmi důležité, že nejvíce odpovědí bylo práce prostřednictvím sociálních sítí, kterým se firma v poslední době začala nejvíce věnovat. I inzerce je z tohoto hlediska důležitá. Samozřejmě musíme, ale podotknout, že je pro firmu důležitý každý kandidát, který se o volném pracovním místě dozvěděl a měl zájem o pracovní pozici, která byla inzerována. Opatření do budoucna pro firmu je tedy jasné. Neustále se zdokonalovat v oblasti sociálních sítí a nadále jim věnovat co největší pozornost.

*Byl Vám při nástupu na nové pracovní místo přiřazen zkušenější zaměstnanec, který Vám pomohl vysvětlit průběh Vaší práce a řádně Vás zaškolil?*

Výsledkem tohoto šetření je, že respondenti jsou raději pokud mají nějakou dobu vedle sebe zkušenějšího kolegu, díky kterému může získat sebedůvěru při výkonu své práce, a předcházet tak chybám eventuálně škodám a mít tak klidnější zahájení své pracovní činnosti u firmy.

Firma tedy tuto možnost ve většině případů poskytuje, tedy z této otázky vyplývá, že firma si v tomto směru vede velmi dobře a není potřeba žádného opatření pro další postup.

Opatření pro firmu je tedy přiřadit každému nově příchozímu zaměstnanci zkušeného kolegu.

Jakým způsobem Vám zaměstnavatel sdělil informaci, že jste byl/a vybrána na volnou pracovní pozici?

Z této otázky lze pouze podotknout, že firma ve většině případů jedná osobně s uchazeči o jejich výběru na volné pracovní místo. Není, ale žádný problém ani v ostatních metodách sdělení. Je to spíše založené na dané firmě, jaký přístup zvolí.

Jak jste spokojeni s přijetím do firemního kolektivu?

Takto vysoké číslo vyplývá z toho, že firma dlouhodobě podporuje ba dokonce vyžaduje přátelské, slušné a ohleduplné jednání na všech stupních řízení. Sami jednatelé společnosti se pravidelně účastní teambuildingů, které firma podporuje, podle jednotlivých útvarů. Dále pořádá pravidelný vánoční večírek a vždy alespoň jeden z nich se účastní oslav významných jubileí svých zaměstnanců.

Opatření pro firmu:

Udržet si i nadále přátelský kolektiv a do budoucna pořádat teambuildingy, které jsou pro firmu z tohoto pohledu potřebné pro jejich další fungování.

Jaké dokumenty od Vás při přijímacím pohovoru zaměstnavatel požadoval?

Tato otázka sloužila spíše pro kontrolu, zda firma vyžaduje od uchazečů stejné dokumenty. Každá firma od nově příchozích uchazečů požaduje vždy alespoň životopis a osobní dotazník.

Jaká je vzdělanost respondentů?

Z této otázky vyplývá, že nejméně uchazečů o zaměstnání je s nejnižším vzděláním, tj. na dělnické pozice. Opakem jsou respondenti se SŠ a VŠ vzděláním, což přesně odráží situaci na trhu práce, že všude chybí dělníci a administrativní pozice jsou zcela obsazené.

Opatření tohoto problému:

Nenutit děti za každou cenu studovat, pokud mají větší vztah k nějakému řemeslu, protože v tomto směru je jejich perspektiva v budoucnu jistější než snaha získat nějakou administrativní pozici. V současné době zručný řemeslník má možnost většího výdělku než běžný pracovník v administrativě.

Měli jste prostor během přijímacího řízení na vlastní dotazování?

Ve většině případů, kdy zaměstnavatel s budoucím uchazečem vedl pohovor poskytl prostor pro jeho vlastní dotazování.

Opatření pro firmu: Zaměstnavatel, který vede s uchazečem přijímací pohovor by měl vždy nechat prostor pro uchazeče o doplňující otázky ohledně firmy a pracovního místa. Proto by se měla firma na tuto část pohovoru zaměřit.

## 9 Výzkumné otázky a následná doporučení

### 1. Je proces získávání zaměstnanců pro firmu efektivní?

Cílem této výzkumné otázky bylo prozkoumat, zda má firma efektivní proces přijímání budoucích zaměstnanců. V dotazníkovém šetření byla stanovena otázka týkající se spokojenosti v procesu přijímacího pohovoru.

Proces přijímání nových zaměstnanců se může jevit jako neefektivní což potvrzuje i velká část dotazovaných respondentů, ale bohužel rostoucí administrativní náročnost byla ještě znásobena přijetím GDDP což většina respondentů do detailů nezná ba ani zaměstnanci firmy z velké části nechápou smysluplnost nicméně, aby nedocházelo k porušování zákona, je proces z tohoto důvodu zdlouhavý, složitý a komplikovaný.

#### **Doporučení :**

Z mého pohledu by firma mohla část přijímacích dokumentů v případě, zda je to možné, převést na elektronickou podobu, tak aby si jej mohli uchazeči vyplnit předem anebo předem poslat. V tomto případě by mohli personalisté jejich dokumenty zpracovat ještě před příchodem do firmy.

Jako další doporučení pro firmu je zaměstnat brigádníka, který by pomohl s vyřízením administrativy, popřípadě zapsání údajů do počítače. V tomto případě je ale otázka, zda bude pro firmu tato možnost přípustná. I když to zkrátí čas přijímacího řízení, musí firma za novou pracovní posilu zaplatit.

### 2. Jsou uchazečům poskytnuté potřebné informace o volném pracovním místě?

Hlavním cílem zde bylo zjistit pomocí dotazníku, zda firma poskytuje svým budoucím uchazečům o volném pracovním místě dostatečné informace. Z dotazníkového průzkumu, kde bylo osloveno 50 respondentů jasně vyplynulo, že jsou tyto informace dostačující.

Firma si zakládá na tom, aby veškeré uváděné informace byly 100 % pravdivé, měly 100 % vypovídající schopnost a nebyla tam možnost jakéhosi dvojího výkladu. Firma upřednostňuje uvádět v nabídce minimum informací a ostatní podmínky řešit při osobním jednání, aby nedošlo k žádným zaváděcím informacím. Proto se spíše soustředí na požadavky vůči potencionálním uchazečům, které si lidé mohou sami vyhodnotit, zda je splňují či nikoliv. Nabídku a konkrétní pracovní podmínky firma řeší při osobním jednání.

#### **Doporučení:**

Doporučuji v tomto modelu pokračovat a zvážit, zda je dostatečně vhodný pro všechny kategorie.

### 3. Jsou metody o volném pracovním místě vhodně nastavené?

Cílem této otázky bylo podrobně zanalizovat veškeré metody, které firma současně využívá. Pomocí dotazníkového šetření jsme zjistili, že má firma dostatečné množství těchto metod pro sdělení informací o volných pracovních pozicích.

V současné době firma jako metodu pro informovanost o volném pracovním místě využívá sociální sítě, inzerci, vývěsky, personální agentury a úřad práce.

O vhodnosti metod se dá mluvit pouze v krátkém časovém intervalu, protože je to velice živé prostřední, závislé jednak na vývoji techniky, tzn. (chytré telefony, informační technologie, nové sociální sítě, pokrytí internetovým signálem atd.), vzdělanost lidí, regionální mentalitě, a hlavně i to, na jaké pozice, a tudíž jaký okruh lidí hodláme oslovit.

#### **Doporučení:**

Soustředit se na intenzivnější a plošnější využívání sociálních sítí. Tedy nevyužívat pouze facebook, ale zaměřit se na další druhy sociálních sítí jako třeba Instagram a viber.

Zvětšit vzdálenost oslovovaných lidí pomocí sociálních sítí, až do 50 km od místa výkonu práce. V případě vyššího zájmu v některé lokalitě řešit svoz a rozvoz zaměstnanců do práce a z práce.

Tento způsob oslovení se týká dělnických profesí, což v současné době představuje asi 98 % volných míst ve firmě.

Pro zbylá 2 %, která se týkají pracovníků na středním a vyšším stupni řízení doporučuji přímé vytipování takto důležitých lidí, jejich přímé oslovení a nabídnutí takových podmínek, aby tuto práci přijali.



## **Názor jednatele na přínos diplomové práce pro firmu**

Z pohledu jednatele, do jehož gesce dlouhodobě patří práce personálního oddělení, musím konstatovat, že jsme se ve vedení firmy dlouhodobě věnovali investicím, ekonomice, výrobě a novým technologiím. Agendu personálního oddělení jsme ale opomíjeli, díky naší silné pozici v regionu. Krize na trhu práce na nás neměla dlouho vliv. Za poslední roky se snažíme tento „deficit“ dohonit, k čemuž nám napomohla i tato diplomová práce. Především v pojmenování konkrétních činností personálního oddělení, které jsme sice dělali, ale nedokázali je řádně vyhodnotit. Zároveň jsme dlouhodobě nedokázali identifikovat nefunkční procesy personálního oddělení, kriticky je popsat a nahradit novými.

Při součinnosti na této diplomové práci jsem se v teoretické části seznámil se spoustou nových pojmů. Přinutilo mě to zamyslet se nad jejich realizací v praxi. Současně jsem si uvědomil důležitost názoru někoho, kdo ve firmě dlouhodobě nepracuje. Takový názor může být vyřčen bez obav z kritizování a navrhování změn toho, co dlouhodobě funguje neboli vlastně nefunguje. Z pohledu člověka, který řídí firmu 30 let, si plně uvědomuji, že inovace v oblasti personální práce, ale i v ostatních oblastech řízení firmy, se mohou dít pouze pokud si člověk připustí, že může přijít někdo nový, a navrhnout lepší řešení.

## Doporučení

Určitě je do budoucna vhodné pokračovat ve spolupráci s úřadem práce a s jeho pomocí rozšířit tuto spolupráci se středními školami a učilišti v regionu, byť by se to mohlo jevit jako zbytečné vzhledem k minimální potřebě absolventů. Ale vzhledem k tomu, že pozice administrativních pracovníků jsou vesměs naplněné a začíná se projevovat mírné zvýšení zájmu mladých lidí o práci mimo administrativu je možné, že se v budoucnu podaří tyto absolventy škol získat na pozice např. na řidiče kamionů nebo manipulačních vozíků, protože jejich uplatnění v administrativní sféře bude čím dál složitější. Tomu by firma měla určitě napomoci větší osvětou o své činnosti např. formou dne otevřených dveří nebo plánovanými exkurzemi jednotlivých škol, protože se firma velice dobře stará o pracovní prostředí, v dopravní i logistické činnosti používá nejmodernější techniku ale i progresivní technologie a v poslední době se velice intenzivně zabývá i robotizací. Když k tomu připojíme to, že je firma dlouhodobě ekonomicky úspěšná má možnost své zaměstnance nadstandardně odměňovat, může se v tomto spojení podařit získání řady absolventů středních škol na práci, kterou původně vůbec neplánovali.

Vzhledem k tomu, že firma především v útvaru logistiky musí operativně reagovat na výkyvy potřeb svých zákazníků určitě doporučuji pokračovat ve spolupráci s personálními agenturami, které jsou schopné na tyto výkyvy reagovat což u kmenových zaměstnanců není možné anebo je zásadním způsobem neekonomické.

Spolupráce s vězeňskou službou se natolik oboustranně osvědčila a je pro firmu rentabilní, tak doporučuji do budoucna optimalizovat počty odsouzených na jednotlivé směny i z pohledu vězeňské služby a pokusit se tuto práci dlouhodobě stabilizovat.

Samostatnou kapitolu v životě firmy tvoří aktivní důchodci. Udržování kontaktu s nimi včetně jejich pravidelného doškolování je určitě dobrá cesta k řešení nahodilých situací ať už ve výrobě, kdy krátkodobé extrémní výkyvy v požadavcích zákazníků nelze vykrýt ani přesčasovými hodinami ani brigádníky, nebo eventuální zvýšená nemocnost např. v době chřipkové epidemie. Kromě těchto nahodilých situací jsou však důchodci ideální varianta pro plánované zástupy za řádnou dovolenou, proto doporučuji ve spolupráci s důchodci

rozhodně pokračovat a jejich stabilizaci případně podpořit i pravidelnými setkáními ve firmě v podobě jakéhosi dne otevřených dveří, protože firma se dynamicky vyvíjí a mění.

Tato forma prezentace by mohla firmě prospět i u široké veřejnosti, neboť je jak svojí výstavbou, ale i moderní technikou a v poslední době i řadou automatizovaných technologií ve skladovém hospodářství, tak i příjemným pracovním prostředím a zázemím pro zaměstnance, moderní atraktivní firmou, což může řadu lidí při prohlídce motivovat k zájmu ve firmě jednou pracovat.

Díky dlouhodobé ekonomické úspěšnosti firmy nebyl problém se získáváním nových pracovníků, kteří přicházeli z okolních firem, které svoji činnost částečně omezovali nebo dokonce rušili, nebyla činnost personálního oddělení zaměřena na účinné metody získávání pracovníků ale spíše pouze na administraci ohledně jejich přijímání eventuálně propouštění. To se zásadně začalo měnit s postupující krizí na trhu práce a personální oddělení muselo proto začít na nastalou situaci reagovat, ale soustředilo se spíše na dlouhodobě fungující metody, které už v této době pozvolna pozbývali své účinnosti, a to se tudíž začalo projevovat v úbytku zaměstnanců na kriticky ohrožených profesích např. řidičů mezinárodní kamionové dopravy.

Proto doporučuji ve větší míře využívat facebook a další sociální sítě, které jsou schopné plošně oslovit velké množství lidí v krátkém časovém horizontu, a dokonce i vybrané věkové kategorie v předem určené kilometrické vzdálenosti od místa výkonu práce.

Určitě doporučuji pokračovat v motivaci stávajících zaměstnanců při jejich iniciativě v získávání jejich nových pracovníků.

Tak jak došlo v tomto období k určité prodlevě v reakci na nastalou situaci s nedostatkem pracovníků na trhu práce je nutné, aby člověk zodpovědný za personální oddělení měl v náplni práce také pravidelné mapování vývoje ohledně nabídky a poptávky v tomto oboru. Součástí toho by mělo být i pravidelné shromažďování nabídek firem v regionu, tak aby v některých profesích nedošlo k přetahování většího počtu zaměstnanců z důvodu zásadní odlišnosti v pracovních a finančních podmínkách. Určitě by bylo dobré, aby vedoucí personálního oddělení pravidelně navštěvoval manažerské porady z důvodu vzájemné informovanosti ohledně potřeb jednotlivých provozů a aktuální

situace. V určité časové periodě by se měl účastnit i porady vedení firmy, aby mohl včas upozornit na aktuální či hrozící rizika, a vedení firmy tak mohlo s patřičným předstihem přijmout účinná opatření. Současně je určitě vhodné, aby vedoucí personálního oddělení měl od vedení firmy v dostatečném předstihu informace o záměrech a plánech firmy, které s sebou nesou potřeby nových zaměstnanců, nebo nějaké změny v počtech určitých kategorií. Vzhledem k tomu, že firma neplánuje ve střednědobém horizontu žádný dramatický rozvoj, a tudíž ani potřebu navyšování zaměstnanců, může se více energie věnovat stabilizaci a předcházení odchodům stávajících zaměstnanců a řešit tudíž s předstihem pouze plánované odchody do starobního důchodu. Ke stabilizaci stávajících zaměstnanců bych určitě doporučila pravidelný průzkum spokojenosti, respektive nespokojenosti s pracovními podmínkami.

Na úplný závěr lze asi říci, že situace na trhu práce bude dlouhodobě problém, takže určitě doporučuji pokračovat v robotizaci všech provozů kde to bude možné a případě možnosti volby upřednostňovat činnosti méně náročné na pracovní sílu.

## **Přínosy do budoucna**

Do firmy jsem nastoupila v roce 2016 na pozici v personálním oddělení, kde jsem dělala běžné administrativní práce a práci na počítači. Postupem času jsem byla schopná přijímat zaměstnance a vést s nimi přijímací pohovor. Pro přijetí prvního zaměstnance se všemi náležitostmi, které jsou nutné pro tuto práci si mě zavolal můj nadřízený, který chtěl vědět, jak se mi tento proces zamlouvá a zda mám nějaké připomínky či návrhy na zlepšení. Největší problém, který mi v tomto procesu přišel byl čas. Na vyřízení všech papírů, přijímacího testu, zavedení uchazeče do systému a další důležité bodů se čas pohyboval okolo 4 hodin. Tedy v prvním půl roce bylo mým řešením tohoto problému snížit tuto dobu alespoň o půl hodiny. Dále jsem vypracovala podrobný časový plán, který by měl během dalšího roka zkrátit příjem kandidáta o další hodinu. Jednou z možných variant bylo přijetí studenta na praxi či brigádníka, který by nám pomohl s papírováním, tiskem dokumentů a zapsání veškerých údajů do počítače. Druhou variantou bylo vybavit školící místnost o další počítač, díky kterému by mohlo test vyplňovat více uchazečů najednou. Po konzultaci s nadřízeným jsou obě varianty nyní v řešení a tím pádem by se čas na přijetí nového zaměstnance mohl zkrátit na 2,5 hodiny což je v poměru se 4 hodinami velký rozdíl.

## Závěr

Závěrem lze říci, že teoretické poznatky získané během studia jsou pouze jakýmsi odrazovým můstkem pro uplatnění se v praxi. Důvodem je jistě to, že každá firma je jiná, každá firma používá jiné metody řízení, každé firmě se jinak ekonomicky daří. Zásadní odlišnosti jsou způsobené i jednotlivými regiony, a proto činnost personálních útvarů v těchto firmách se zásadně odlišují.

Co je však pro všechny firmy společné je to, že nízká nezaměstnanost a trvalý nedostatek zaměstnanců téměř na všech pozicích posouvá personální útvary v žebříčku důležitosti stále výše. Kvalitu současného managementu firmy lze tedy hodnotit nejen na základě současného ekonomického stavu, obchodních a marketingových úspěchů, ale hlavně také z pohledu na střednědobý vývoj v oblasti zaměstnanosti, pohledu na důležitost a kvalitu personální práce a z toho plynoucí uvědomění si, že v současné době je nejefektivnější investování buď do kvalitních zaměstnanců, anebo v provozech, kde je to možné, tak do robotizace.

Za dobu, co jsem začala firmu poznávat, což je od roku 2016, mohu konstatovat, že jsem se v obecné rovině seznámila s řízením a ekonomikou jednotlivých útvarů. Což mohu označit jako velice progresivně vyřešené, ale vlastní činnost personálního útvaru v oblasti získávání nových pracovníků rozhodně nebyla na té úrovni jako je v současné době. Bylo to dáno tím, že firma byla v daném regionu úspěšná a nepociťovala tudíž žádný nedostatek v počtu svých zaměstnanců. Krize na trhu práce však postupně začala doléhat a firma se musela začít tímto problémem zabývat a velice rychle musela činnost personálního oddělení posunout jiným směrem. V tomto směru mohu konstatovat, že personální oddělení za toto období až k dnešnímu dni dosáhlo obrovského posunu. Soustředilo se na řadu metod získávání nových pracovníků, které v minulosti vůbec nepoužívaly (nově získává zahraniční řidiče na mezinárodní kamionovou dopravu – což je administrativně a legislativně i finančně velice náročné, ale pro dobré fungování firmy ve střednědobém horizontu zcela nezbytné).

# Seznam použité literatury

1. **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.
2. **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. **ARMSTRONG, M.** *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0-7494-4631-5
3. **BĚLOHLÁVEK, František.** *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7
4. **BLÁHA, Jiří.** *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
5. **BRATTON, John a Jeffrey GOLD.** *Human resource management: theory and practice : HRM* [online]. Sixth edition. London: Palgrave, 2017 [cit. 2020-01-13]. ISBN 978-1-137-57259-2.
6. **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. **FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ.** *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2842-6.
8. **FOOT, M., HOOK, C.** *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
9. **KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.** 2001: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
10. **KOCIANOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
11. **KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
12. **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. **KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS.** *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

14. **MARIE MAYEROVÁ, Jiří Růžička.** *Moderní personální management.* Jinočany: H & H, 2000. ISBN 9788086022659.
15. **Stýblo, J.** *Personální řízení v malých a středních podnicích.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 807261097X
16. **ŠIKÝŘ, Martin.** *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
17. **ŠIKÝŘ, Martin.** *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
18. **THOMSON, Rosemary.** *Řízení lidí: Managing people.* Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
19. **TURECKIOVÁ, Michaela,** 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0405-6.
20. **URBAN, Jan.** *Personalistika 2009-2010.* Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
21. **VAJNER, Luděk.** *Výběr pracovníků do týmu.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
22. **WALKER, Alfred J.** *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie.* Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

#### **Elektronické zdroje**

<https://www.uradprace.cz/>

<https://www.vscr.cz/o-nas/zamestnavani-veznu/>

<https://www.rubikoncentrum.cz>



# Seznam grafů

Graf 1: Přehled zaměstnanců dle útvarů ve společnosti .....	44
Graf 2: Jaký je celkový počet získaných pracovníků? .....	46
Graf 3: Celkový počet zaměstnanců, kteří přišli do firmy nebo odešli z firmy. ....	47
Graf 4: Kde jste nejčastěji získávali kandidáty v roce 2017? ...	48
Graf 5: Kde jste nejčastěji získávali kandidáty v roce 2018? ...	49
Graf 6: Kde jste nejčastěji získávali kandidáty v roce 2019? ...	50
Graf 7: Zaměstnávání pracovníků z věznic. ....	51
Graf 8: zaměstnanci, kteří se o práci hlásí sami .....	54
Graf 9: Jaká věková struktura se dnes hlásí o práci nejvíce za rok 2019? .....	56
Graf 10: Zaměstnanci dle pohlaví za rok 2014 a 2019 porovnání? .	57
Graf 11: Jaký druh výběrového řízení nejčastěji používáte? .....	57
Graf 12: Jaké metody z praxe nejvíce firma využívá? .....	58
Graf 13: Přehled k zaměstnávání cizinců. ....	59
graf 14: Jste spokojeni s procesem přijímacího řízení? .....	67
graf 15: Jsou sdílené informace o volném pracovním místě dostatečné? .....	68
graf 16: Byla Vám nabídnuta možnost kariérního růstu při přijímacím pohovoru .....	69
graf 17: Z jakých zdrojů jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě? .....	69
graf 18: Byl Vám při nástupu na nové pracovní místo přiřazen zkušenější zaměstnanec, který Vám pomohl vysvětlit průběh Vaší práce s řádně Vás zaškolil? .....	70
graf 19: Jakým způsobem Vám zaměstnavatel sdělil informaci, že ste byl/a vybrána na volnou pracovní pozici? .....	71
graf 20: Jak ste spokojeni s přejetím do firemního kolektivu? ..	72
graf 21: Jaké dokumenty od Vás při přijímacím pohovoru zaměstnavatel požadoval? .....	72
graf 22: Jaká je vzdělanost respondentů? .....	73
graf 23: Měli ste prostor během přijímacího řízení na vlastní dotazování? .....	74

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Rubikon schéma .....	25
Obrázek 2: Logo firmy Anexia s.r.o. ....	38

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců za rok 2018 .....	45
Tabulka 2: Struktura zaměstnanců za rok 2019 .....	45
Tabulka 3: celkové náklady pro získávání zaměstnanců za rok ....	55

## Seznam schémat

schéma 1: Organizační struktura firmy .....	41
schéma 2: Struktura manažera ND .....	41
schéma 3: Struktura manažera LOGISTIKY .....	41
schéma 4: Struktura manažera servisu .....	42
schéma 5: struktura manažera OD .....	42
schéma 6: Struktura vedoucí EKO .....	42
schéma 7: Struktura manažera IT .....	43

## Seznam příloh

příloha 1: Osobní dotazník - Anexia s.r.o. ....	92
příloha 2: Test pro zaměstnance společnosti .....	94

## OSOBNÍ DOTAZNÍK - ANEXIA s. r. o.

--	--

Příjmení, jméno, titul: .....

Rodné příjmení a všechna předchozí příjmení: ..... [www](#).

Rodné číslo: .....

Datum narození: .....

Místo narození: .....

Trvalé bydliště: .....

Korespondenční adresa: .....

Telefonní číslo pro kontaktování v pracovních záležitostech: .....

E-mail: .....

Číslo občanského průkazu: .....

Státní příslušnost: .....

Rodinný stav: .....

Zdravotní pojišťovna: .....

Bankovní spojení pro převod mzdy číslo účtu: ..... kód banky: .....

Řidičský průkaz

číslo: ..... [www](#) datum vydání: ..... [www](#) skupina: A1 A B1 B BE C1 C C1E CE D1 D D1E DE AM T

vydán kde, kým: ..... [www](#) skupina profesního průkazu: C1 C C1E CE D1 D D1E DE

Máte zákaz vstupu do P&G Rekona? ~~Oslova~~ [ANO - NE](#)

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé. Beru na vědomí, že v případě jakékoliv změny těchto údajů jsem povinen(na) tyto změny nahlásit v osobním oddělení nejpozději do 10 dní.

Datum: .....

Podpis: .....

## Záznamy zaměstnavatele

Vznik PP	Zaměstnání vykonávané v organizaci		
	druh	od	do
na dobu			
Ukončení PP			
Důvod			

### NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ:

Typ školy (zakroužkujte nejvyšší dosažený)							
základní	SOU	SŠ	VOŠ	konzervatoř	VŠ bakalářské studium	VŠ magisterské studium	VŠ doktorské studium
Název školy						Obec sídla školy	
Obor studia						Rok ukončení	

### Další záznamy:

|

**109 - TEST - všeobecné bezpečnosti BOZP, požární ochrany PO a elektrické bezpečnosti dle § 3 vyhlášky 50/1978 Sb., pro zaměstnance společnosti ANEXIA s.r.o.**

**1. Při zjištění závady ohrožující bezpečnost osob, každý pracovník:**

- a) musí učinit vhodná opatření proti vzniku úrazu (pokud je to možné) a ihned vše oznámit svému nadřízenému
- b) nemusí závadu oznamovat
- c) musí závadu nahlásit na ohlašovnu požárů

**2. Povinnost hlásit pracovní úraz má:**

- a) zraněný pracovník na Oblastní inspektorát práce
- b) postižený nadřízenému, pokud je toho schopen, popř. svědek úrazu
- c) zraněný pracovník svým spolupracovníkům

**3. Přenosné, pohyblivé elektrické přívody (kabely):**

- a) se nesmějí používat
- b) před použitím se musí zkontrolovat, zda není poškozena izolace a musí se zajistit poškození elektrického kabelu
- c) před použitím se musí zkontrolovat, zda není poškozena izolace a musí být kladeny a používány tak, aby nemohlo dojít k jejich poškození; při používání rozpojitelných spojů nesmí být v rozpojeném stavu napětí na kontaktech vidlic

**4. Nejvíce nebezpečné jsou hořlavé kapaliny:**

- a) I. třídy nebezpečnosti b) II. třídy nebezpečnosti c) III. třídy nebezpečnosti

**5. Únikové cesty jsou podle nařízení vlády č. 11/2002 Sb. značeny:**

- a) piktogramy s bílými šipkami v červeném poli
- b) piktogramy s bílými šipkami v zeleném poli
- c) tabulkami s modrými nápisy „Východ“

**6. Zaměstnanci jsou povinni ohlásit svému nadřízenému zaměstnanci:**

- a) jen požár, při kterém dojde ke zranění osob

- b) požár, při kterém vznikne škoda nad 10.000 Kč
- c)** každý požár i takový, který sami uhasí

**7. Zaměstnanci musí vystupovat na žebřík (schůdky):**

- a)** tak, že jsou obráceni obličejem k žebříku a v každém okamžiku mají možnost bezpečného uchopení
- b) libovolně, podle toho, jak vyžaduje situace
- c) zády k žebříku, aby měli výhled na pracoviště

**8. Tísňová linka pro ohlášení požáru u Hasičského záchranného sboru je:**

- a) 158
- b) 155
- c)** 150
- d) 156

**9. Osobní ochranné pracovní prostředky:**

- a) se smějí používat jen, když hrozí nebezpečí úrazu
- b) nemusí se používat, pokud se pracovník rozhodne, že bude pracovat na vlastní riziko
- c)** se musí používat, udržovat a provádět kontrola jejich používání

**10. Ochranné brýle nebo štít:**

- a)** musí být používány tam, kde hrozí možnost vniknutí odletujících cizích těles do oka a všude tam, kde je to předepsáno firemními bezpečnostními předpisy na základě analýzy rizik
- b) musí být používány při pracích, které jsou jmenovitě uvedeny v traumatologickém plánu
- c) musí používat profese jmenovitě uvedené v zákoníku práce

**11. Za práci ve výšce se považuje práce nad terénem:**

- a)** 1,50 m
- b) 1,80 m
- c) 2,50 m
- d) 2,00 m

**12. Elektrické spotřebiče se smějí používat:**

- a)** jen nepoškozené, se schválením zaměstnavatele a pouze po provedených pravidelných kontrolách a revizích odborně způsobilým pracovníkem, případně revizním technikem
- b) jen po schválení bezpečnostního technika a na jím vyhrazeném místě

c) jakékoliv (i soukromé), ale nepoškozené a jen po kontrole bezpečnostního technika

**13. Ukládání materiálu do regálů ve skladech:**

a) se může provádět, pokud uložený materiál nespadne zpět na podlahu

b) se může provádět, pokud uložený materiál nemá větší hmotnost než je 20 kg

c) se může provádět, pokud je dodržena nejvyšší hmotnost ukládaného materiálu podle štítků trvale upevněných na regálu s uvedením nejvyšší nosnosti buňky a nejvyššího počtu buněk ve sloupci;

ruční ukládání nad 1,8 m musí být prováděno z bezpečných pracovních zařízení (např. žebřík, schůdky)

**14. Únikové cesty a vyznačené komunikace v budovách:**

a) musí zůstat vždy volné, není dovoleno zde ukládat materiál

b) musí zůstat volné, materiál se zde může ukládat jen tak, aby zůstala ulička o nejmenší šířce 800 mm

c) jsou chráněny před účinky požáru

**15. Přenosné hasicí přístroje:**

a) nemusí být umístěny na snadno viditelném a trvale přístupném místě

b) nemusí být pravidelně kontrolovány

c) v nepřehledných prostorách musí být označeny příslušnou požární tabulkou

**16. Při manipulaci s břemeny:**

a) se vždy používají rukavice

b) je použití rukavic předepsáno v technologickém postupu, provozním bezpečnostním předpisu

nebo jiné dokumentaci, pokud toto není předepsáno, platí, že je nutné rukavice vždy použít u

břemen, kde hrozí riziko pořezání, odření, vpíchnutí třísek apod., rukavice musí chránit proti těmto rizikům

c) není-li stanoveno upozorněním na břemenu, nemusí se používat

**17. K likvidaci požárů zařízení pod elektrickým proudem se nesmí použít hasicí přístroj:**

a) vodní

b) pěnový

c) sněhový

d) práškový

**18. Jednou ze základních podmínek bezpečnosti pro práci se stroji a přístroji je:**

- a) používat ochranné pracovní pomůcky a ustrojení předepsané návodem výrobce nebo provozním bezpečnostním předpisem
- b) dávat pozor, aby odletující části nezasáhly oko
- c) při zjištění poruchy jej rozebrat a opravit

**19. Pracovník musí být seznámen s bezpečnostními předpisy a bezpečnými pracovními postupy:**

- a) před začátkem vykonávané práce
- b) během vykonávané práce
- c) nemusí být seznámen

**20. Při obsluze obráběcích strojů a jiných strojů s točivými částmi nesmí mít pracovník:**

- a) volně vlající části oděvu, volně vlající vlasy, řetízky, náramky, apod.
- b) mobilní telefon, neboť by se mohl poškodit elektromagnetickým polem
- c) boty s okovanou špicí, neboť při případném zásahu el. proudem by se snížil jeho odpor a mohl by utrpět smrtelné zranění

**21. Maximální nepřetržitá doba řízení na pracovních cestách je:**

- a) 3,5 hodiny
- b) 4,5 hodiny
- c) 5,5 hodiny

**22. První předlékařskou pomoc je povinen poskytnout:**

- a) jen ten, kdo prošel jakýmkoli zdravotnickým školením
- b) jen zdravotník profesionál
- c) každý občan, pokud tím neohrozí svůj život či zdraví
- d) jen občan starší 21 let

**23. Zasahovat do elektrických zařízení smí:**

- a) kdokoli
- b) pouze uklízečka
- c) pouze elektrikář
- d) pouze policista

**24. V zorném poli řidiče:**



- a) mohou být umístěny jen doplňky, schválené provozovatelem
- b) nesmí být umístěny okrasné a upomínkové předměty, které by omezovaly výhled řidiče všemi směry, s výjimkou schválených označení určených k umístění na skla vozidla
- c) může být cokoli, nezávisle na velikosti

**25. Při provozu vozidel, motorových vozíků v areálu podniku pracovník – chodec**

**na vnitrozávodních komunikacích:**

- a) má absolutní přednost před vozidly, neboť při práci nemůže ještě sledovat provoz
- b) má přednost jen v případě, že je vybaven terčíkem s červeným kruhem
- c) musí dodržovat pravidla silničního provozu, neboť platí pravidla silničního provozu, zvláštní pozornost musí chodec i řidič věnovat bezpečnosti v okolí vjezdů a výjezdů z hal
- d) musí smluveným signálem zastavit vozidlo, tak aby mohl bezpečně projít

Dne: \_\_\_\_\_

Vypracoval: \_\_\_\_\_

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Barbora Čermáková

V Praze dne: 12. 01. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis